

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
ESCUELA UNIVERSITARIA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS
MAGISTER EN DIRECCION Y GESTION DE EMPRESAS-MBA



**PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACION
ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA INMOBILIARIA. CASO:
SAMANTHA S.R.L.**

TRABAJO FINAL DE INTEGRACION DE
CONOCIMIENTOS PARA OPTAR AL
GRADO DE MAGISTER EN DIRECCION Y
GESTION
DE EMPRESAS-MBA

ALUMNO:
MARIO AUGUSTO MALAGA MINDANI

PROFESOR GUIA:
JORGE BERNAL PERALTA

ARICA-CHILE
2011

Dedicatoria:

A mis queridos padres, Juan Carlos y Niní por su apoyo y confianza;

*A mi esposa Miriam e hija Mariana por ser la motivación e impulso para la
culminación mis estudios en esta etapa.*

Agradecimientos:

A los docentes del Magister en Dirección y Gestión de Empresas de la Escuela Universitaria de Administración y Negocios de la Universidad de Tarapacá, por sus enseñanzas y apoyo hacia mi persona.

A Roxana, en nombre de la Empresa “Samantha SRL”, por el apoyo y colaboración prestados en la realización del presente trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

CAPITULO I - MARCO TEORICO

Planteamiento del problema, antecedentes del problema, formulación del problema, justificación de la investigación y limitaciones de la investigación.

Se analizan también los Objetivos de la investigación, Objetivo general, objetivos específicos, la Hipótesis, subhipótesis y las variables de la investigación.

CAPITULO II - DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

- Antecedentes de la empresa Samantha SRL.
- Fundamentos: visión, misión, cultura organizacional de la empresa.
- Diagnostico externo de la empresa: análisis PESTEL, modelo de estructura del sector industrial, análisis de las cinco fuerzas competitivas, matriz de evaluación de factores externos, matriz del perfil competitivo.
- Diagnostico interno de la empresa: Evaluación interna, análisis de la cadena de valor.
- Objetivos de la empresa: objetivos generales y objetivos estratégicos.
- Análisis y formulación de estrategias de la empresa: Análisis FODA, matriz PEYEA, matriz del Boston Consulting Group, matriz interna-externa, matriz de la gran estrategia–GE, matriz de decisión.
- Diseño del mapa estratégico
- Diseño del cuadro de mando integral

CAPITULO III - CONCLUSIONES

- La empresa Samantha SRL., hasta la fecha, ha realizado la planeación de sus actividades en base a indicadores financieros y de proyecciones de ventas.
- En los últimos 10 años, el sector construcción, logró un gran dinamismo y creció 14,1% en promedio en el período del año 2,006 al 2,010

- La empresa goza de liquidez financiera que le permite generar nuevos proyectos de habilitación urbana o construcción.
- Después de realizado el análisis se opta por la estrategia genérica de diferenciación en los productos, por lo que se recomienda resaltar el término “Diferencia” en el diseño de estrategias de publicidad de la empresa.
- Implementar estrategias de penetración en el mercado, con la finalidad de aumentar la participación en los mercados actuales, a través de una mayor inversión en mercadeo y el incremento de la fuerza de ventas.
- Implementar estrategias de desarrollo de mercados, introduciendo los proyectos actuales en nuevas regiones geográficas del sur del Perú.
- Implementar estrategias de desarrollo de productos, mejorando las características de los proyectos actuales, añadiendo el valor en el producto final.
- Implementar estrategias de diversificación concéntrica, buscando desarrollar nuevos productos para nuevos clientes en diferentes regiones geográficas.
- Considerar la realización de alianzas estratégicas con empresas de la región sur del país a fin de ofrecer productos con mayor cobertura.
- Implementar estrategias de tercerización de las actividades de alta especialización en construcción, como son las de acabados en carpintería, colocación de pisos, etc.
- Potenciar el área de operaciones con la Implementación de equipos de trabajo especializados en el diseño de proyectos, y en sistemas de construcción.
- Implementación de un staff propio de maquinaria y equipo de movimiento de tierras.

- Potenciar el área de marketing incrementando y capacitando la fuerza de ventas.
- Adoptar las iniciativas estratégicas mencionadas en el cuadro de mando integral e implementarlas de acuerdo al cronograma propuesto.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inmobiliaria y constructora Samantha S.R.L. es una empresa dedicada a actividades de diseño, promoción y construcción de proyectos inmobiliarios y de habilitación urbana que inicia sus actividades como una empresa con participación familiar desde el año 1996 en el ámbito de los departamentos de Puno y Arequipa.

Si bien es cierto que la empresa inmobiliaria Samantha S.R.L. tiene experiencia en la ejecución de proyectos de construcción y de habilitación urbana, en cuanto a su gestión, no cuenta aún con un plan estratégico definido y encuentra limitadas las posibilidades de crecimiento en la realización de nuevos proyectos inmobiliarios y de habilitación urbana.

Por otro lado, el sector construcción en el país se muestra como uno de los de mayor crecimiento y proporciona excelentes oportunidades de inversión en proyectos inmobiliarios, en los que la inmobiliaria Samantha puede desarrollarse. Por ello es necesario identificar aspectos que impiden este desarrollo empresarial, entre los problemas que afectan a la empresa se encuentra:

1. El conocimiento desactualizado en Planificación estratégica.
2. El desconocimiento en el manejo del cuadro de mando
3. El diagnóstico no oportuno de la realidad de la empresa.
4. La aplicación de soluciones empíricas.
5. La ausencia de indicadores para el trabajo por resultados.

1.1 SELECCIÓN DEL PROBLEMA

El problema nombrado en el apartado anterior ha sido seleccionado teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a) Afecta la rentabilidad de la empresa
- b) Desconocimiento del Directorio de la empresa de la realidad actual de la empresa.
- c) Toma de decisiones erradas.
- d) Crecimiento sostenible de la empresa por medio de proyectos a largo plazo.
- e) Nivel de consecución de metas y objetivos en los resultados de la empresa a largo plazo.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.2.1 REFERENCIAS SOBRE ESTE TIPO DE PROBLEMA

- a) En el mundo

En el siglo pasado y aún en los últimos los años el mundo de los negocios ha sufrido cambios importantes con el fin de lograr mejores resultados. Por ello, las empresas de vanguardia en el desarrollo de sus esquemas de implementación de estrategias, han recurrido a la metodología del Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard), redefiniendo y plasmando bajo diversos esquemas sus objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral fue creado por Robert Kaplan y David Norton en la década de los 80, como respuesta a la creciente preocupación de un gran grupo de estudiosos y asesores, quienes ya no consideraban al aspecto financiero como el único e ideal método de administrar una organización.

Es debido a lo anterior que surge el concepto de cuadro de mando integral, el cual se puede definir como una herramienta para evaluar y mejorar la rentabilidad empresarial a través de la medición del rendimiento en cuatro aspectos básicos de una organización: las finanzas, los clientes, el proceso interno y la innovación y aprendizaje. Estas “cuatro perspectivas representan una visión equilibrada de cualquier empresa, y que al crear medidas para cada una de estas asignaciones no se pasaría por alto ninguna sección importante”, tal como lo afirma en la bibliografía “Cuadro de Mando Integral en una Semana”.

Charles y Hill mencionan la empresa “Dell Computer” como un ejemplo de preparación de estrategias para lograr una ventaja competitiva. Asimismo, Robert KAPLAN y David NORTON en “Cómo utilizar el cuadro de mando integral” (2009:11) describe:

“En 1992, la Mobil North Marketing and Refining Division, una división la Mobil Oil Corporation con una cifra de negocio de 15 millones de dólares por año, ocupaba el último lugar de rentabilidad entre sus iguales del sector con un rendimiento de la inversión inaceptable bajo que requería una inyección de capital cercana a los 500 millones de dólares, sólo para mantener y mejorar las instalaciones. Un nuevo equipo directivo desarrollo una nueva estrategia orientada al cliente. El equipo descentralizó la organización dividiéndola en 18 unidades de negocio con

responsabilidad sobre la cuenta de pérdidas y ganancias y restructuró las funciones del personal central en 14 grupos de servicios compartidos. El cuadro de mando integral fue introducido en 1994 para comunicar y gestionar la implantación de la nueva estrategia. Los resultados aparecieron rápidamente. Después de años de resultados por debajo de la media, incluyendo el último lugar de la clasificación entre sus competidores entre 1992 y 1993, Mobil ocupó el primer lugar en 1995, con beneficios en un 56% superiores a la media del sector. Este cambio se logró a los dos años de haber introducido una nueva estrategia, una nueva organización y el proceso de gestión de resultados mediante un cuadro de mando integral”.

b) En el país

En nuestro país, su aplicación no es reciente. Tenemos antecedentes como el caso Coca Cola, Servicios de Telecomunicaciones “Telefónica”, entre otros. Los resultados obtenidos son alta efectividad en la rentabilidad económica, mejoras en la administración y servicio al cliente.

c) En la empresa

En cuanto al rubro de Inmobiliarias de nuestro medio no se reportan estudios significativos donde se aplique el cuadro de mando, por ello que nuestra investigación contribuiría a alentar a otras empresas cambien su perspectiva de planificación estratégica.

1.2.2 ESTUDIOS O INVESTIGACIONES ANTERIORES

De la Investigación “Sistema de control gerencial basado en el cuadro de mando integral en caso empresas asociativas” de CPC Cesar Pariona Colonio, en la región Junín presentan las siguientes conclusiones:

- Las Empresas Asociativas en nuestro medio se dedican con exclusividad a la actividad de explotación agropecuaria mantienen aún vigentes procesos tradicionales poco competitivos, con carencia en el manejo de indicadores de gestión, rechazando las nuevas tendencias, restándole importancia al sistema de control gerencial como elemento de gestión que permita proporcionar seguridad razonable y confiabilidad en el procesamiento de la información, para medir su desempeño, razón por el que vienen descapitalizándose.
- El cuadro de mando integral, como herramienta de gestión, constituye una ventaja competitiva para las empresas, el cual: es considerado como un sistema de gestión estratégica que traduce la visión, misión, en objetivos, metas e indicadores del desempeño de la organización bajo las 4 perspectivas, (financiera, clientes, procesos y aprendizaje), superando a los métodos tradicionales en la medición del desempeño, puesto que considera a los tangibles e intangibles, centrándose en las actividades críticas para la creación de valor, siendo sistemático, dinámico y que cuenta con una metodología, para su planificación, diseño, implantación y seguimiento en las empresas.

- Existe una relación entre el cuadro de mando integral y la planificación estratégica, este último es conceptuado como el proceso de la planificación, para formular la visión, misión, valores previo a un análisis de los factores endógenos y exógenos de la empresa, para diseñar y seleccionar las estrategias más adecuadas, estas estrategias, planteadas a través de objetivos estratégicos, son clasificadas por el cuadro de mando integral dentro de sus cuatro perspectivas que maneja, señalando la hoja de ruta de causa–efecto que deben tener los objetivos estratégicos, mediante el mapa estratégico, para finalmente incorporarlo dentro del cuadro de mando integral, acompañado de otros elementos, como indicadores, iniciativas, metas, unidad de medida, responsables.
- Los Directivos de las empresas asociativas de la Región Junín, deben Implantar su nuevo sistema de control gerencial, basado en el Cuadro de Mando Integral para sus unidades estratégicas de negocios, modelado en la presente tesis con la finalidad de fortalecer su ventaja competitiva con otras de similar característica, familiarizándose con el manejo de indicadores financieros y no financieros, y garantizando su continuidad dentro del mercado local y nacional.
- Los Directivos de las empresas asociativas de la Región Junín deben desarrollar acciones para un cambio a las nuevas tendencias administrativas , pensando en el largo plazo, para ello su visión, misión, valores, estrategias y políticas, deberán basarse en modelos administrativos como

el planeamiento estratégico, con la finalidad que al implantar el Cuadro de Mando Integral, cumpla su rol en benéfico de estas entidades, optimizando su rentabilidad y mejorando el nivel de vida de sus integrantes.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 FORMULACIÓN PROPOSICIONAL DEL PROBLEMA

Toda empresa en general planifica sus actividades para alcanzar sus objetivos y poder incrementar sus ventas, estos objetivos deben ser alcanzables y medibles. Asimismo, “los directivos y el personal de una empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica y con ello, tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible”. En la práctica parte del directorio de la inmobiliaria Samantha, desconoce la aplicación de la planeación estratégica y su valor, por lo tanto no desempeñan sus actividades lo mejor posible.

1.3.2 FORMULACIÓN INTERROGATIVA DEL PROBLEMA

¿Gestionar una empresa con un modelo de planificación estratégica, incide en su resultado a largo plazo?

¿Cuáles son los resultados obtenidos de la propuesta del modelo de dirección estratégica para la empresa Samantha S.R.L.?

¿En qué medida la aplicación del cuadro de mando, incrementa la rentabilidad de la Empresa Samantha S.R.L?

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para la mayoría de empresas contar con un plan estratégico se convierte en el éxito empresarial, porque definen su posición inicial y establecen pasos, estrategias para llegar al cumplimiento de sus

objetivos, haciéndose realidad la visión y misión de la empresa. Por otro lado una buena operatividad del cuadro de mando nos ayuda a determinar la realidad de la empresa mediante un diagnóstico, establece a donde debemos llegar y como llegar a esos objetivos. Además, reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa, mejora la comunicación, obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro, los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades, el plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades, un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

El presente trabajo de Investigación pretende implementar el Modelo de Dirección y Gestión Estratégica en la empresa Samantha S.R.L., para ser utilizado como herramienta de gestión y permita que las actividades de proyectos inmobiliarios sean sostenibles y fuente importante de ingresos para la empresa.

1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación encontró limitaciones como material bibliográfico y antecedentes de otras investigaciones en el rubro de empresas inmobiliarias.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

La presente investigación pretende proponer un modelo de planificación estratégica para la empresa Samantha S.R.L. ante el empleo de un modelo de gestión tradicional por 10 años, considerando una estrategia nueva respaldada con un marco referencial que integre

misión, visión, objetivos, diagnóstico, implantación de estrategia y control de la gestión.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcanzar el objetivo general, enunciado en el apartado anterior, en la ejecución del Plan, como desarrollo de la Investigación se debe desarrollar los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.
- Diagnosticar la situación actual para obtener las líneas de acción.
- Formular estrategias a partir del diagnóstico de la empresa.
- Implementar los objetivos estratégicos en las actividades de la empresa.
- Efectuar un control del desarrollo del plan estratégico desarrollado.
- Lograr que la actividad de proyectos inmobiliarios sea sostenible en el tiempo y que permita generar ingresos importantes a la empresa.
- Ampliar el campo de actividades de la empresa e ingresar a nuevos mercados regionales y nacionales, logrando satisfacer los requerimientos de demanda de vivienda de calidad a precios competitivos.
- Incrementar la rentabilidad por las actividades de corretaje y de proyectos inmobiliarios.
- Incrementar los ingresos de la empresa Samantha S.R.L., haciendo más rentables y sostenibles las actividades de proyectos inmobiliarios.
- Incrementar los ingresos de los accionistas de la empresa Samantha S.R.L.
- Aplicar principios operacionales básicos en la planeación estratégica para no incurrir en empirismos aplicativos.

- Proponer recomendaciones que contribuyan a elevar la eficiencia en gestión y planeación estratégica de otras empresas inmobiliarias.

3. HIPÓTESIS

3.1 HIPÓTESIS GLOBAL

Si se gestiona en la empresa con un modelo de planificación estratégica entonces existirá una incidencia en los resultados de la empresa.

3.2 SUBHIPÓTESIS

La propuesta de un modelo de planificación estratégica para la empresa Samantha S.R.L. incidirá al desarrollo económico de la empresa.

4. VARIABLES

4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Es la representación generalizada a partir de una serie de situaciones particulares, que representa la idea global de cómo debe hacerse la estructura del proceso de la planeación.

El plan estratégico de la empresa, es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia con lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

La planificación estratégica es un proceso que comienza con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio.

La idea del plan estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad, es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa.

Se relaciona con el porvenir de las decisiones actuales, observa las cadenas de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director, si al director no le agrada la perspectiva futura puede cambiar fácilmente la decisión.

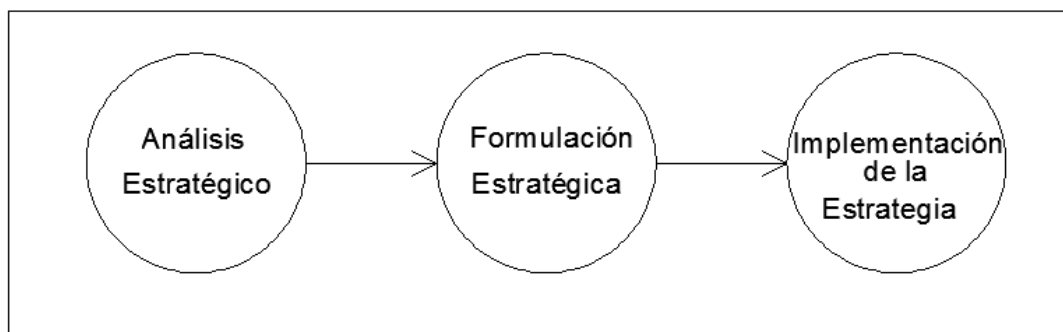
Planear, significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y el desarrollo planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

En la planeación es necesario tener en cuenta el principio de objetividad, que observa que los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.

FIGURA NRO. 01

FASES DE LA ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO



Fuente: Elaboración propia.

4.1.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

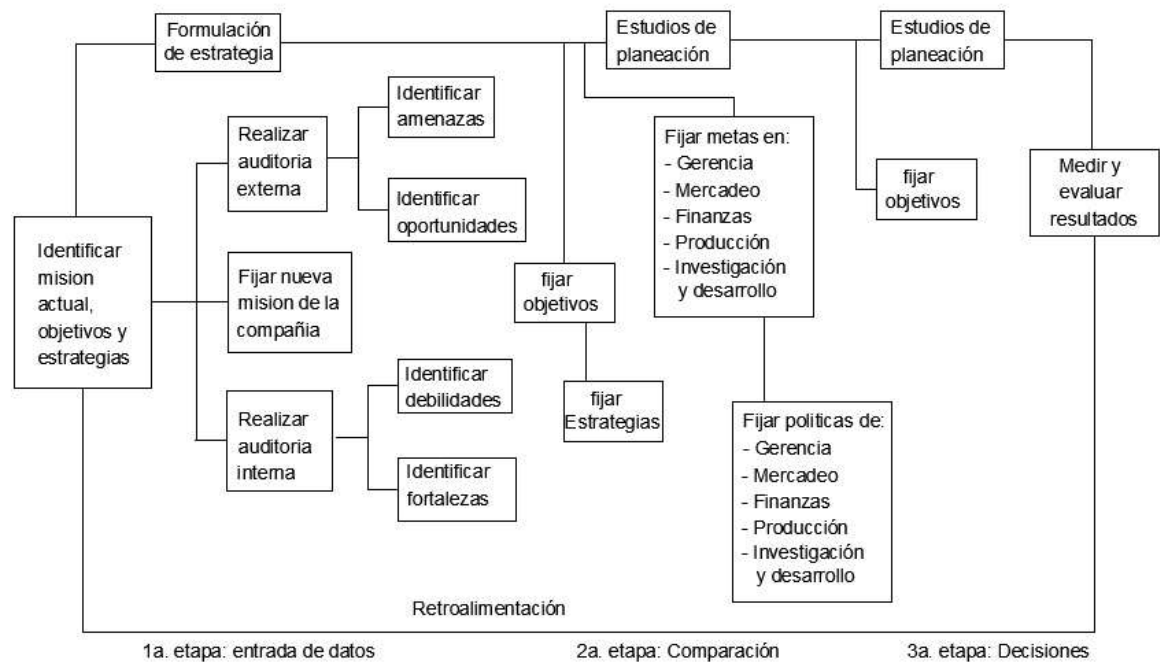
Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos.

4.1.2 MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA

A continuación presentamos en forma gráfica los principales modelos de planeación de diversos autores.

FIGURA NRO. 02

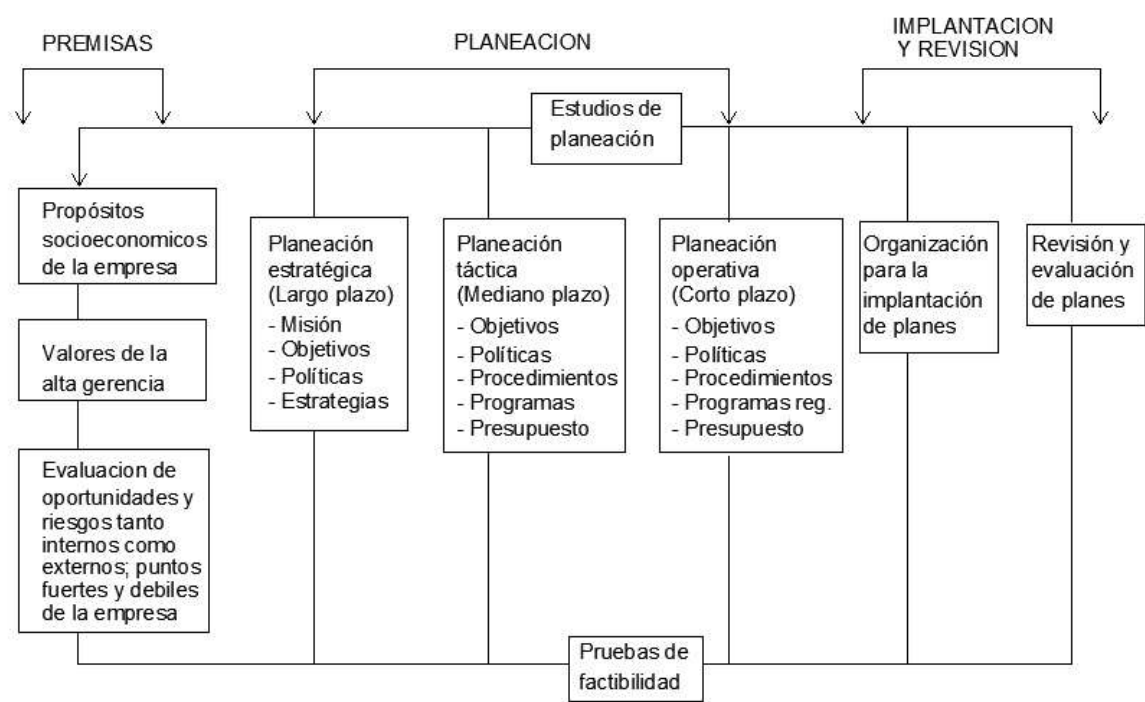
MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE DAVID FREED



Fuente: DAVID F.R.

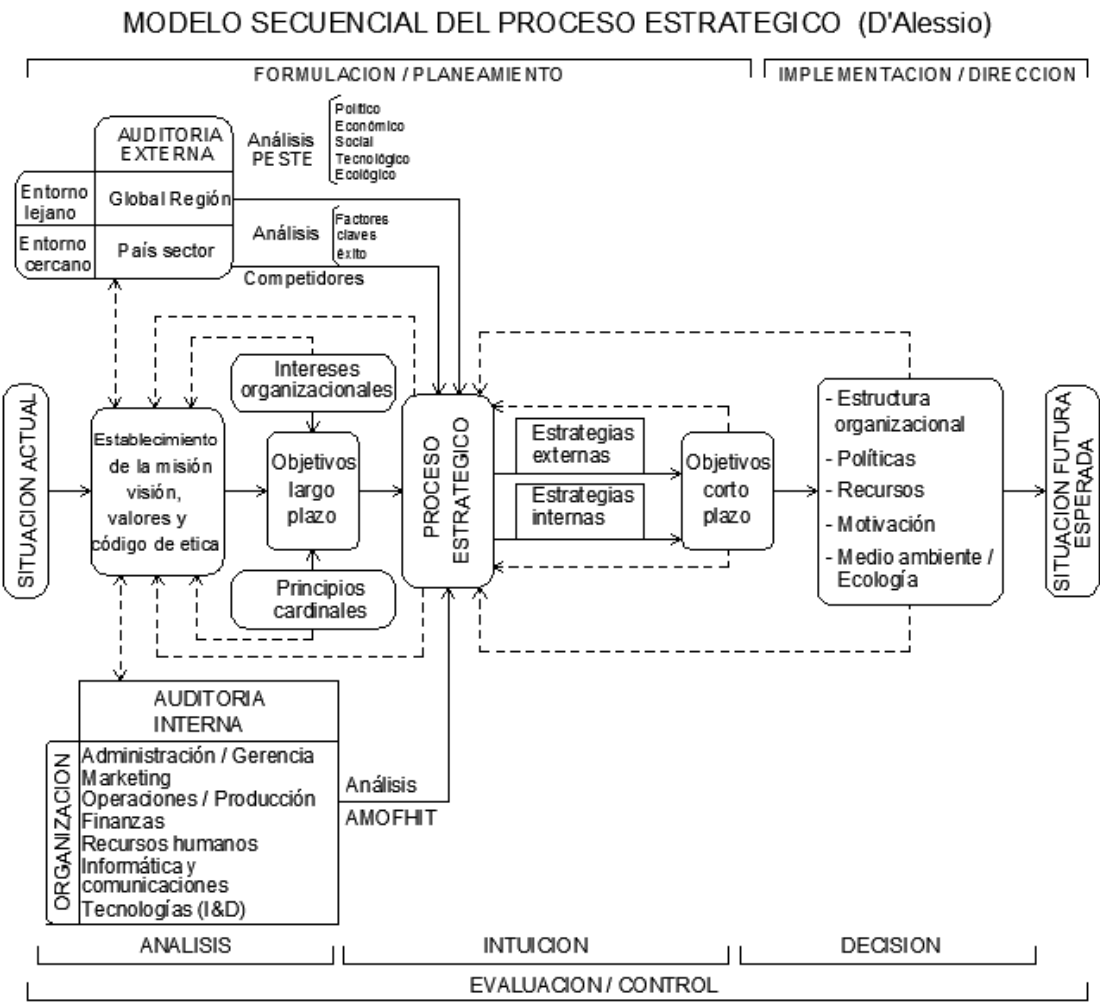
FIGURA NRO. 03

MODELO CONCEPTUAL DE STEINER



Fuente: BECERRA A. y GARCÍA E

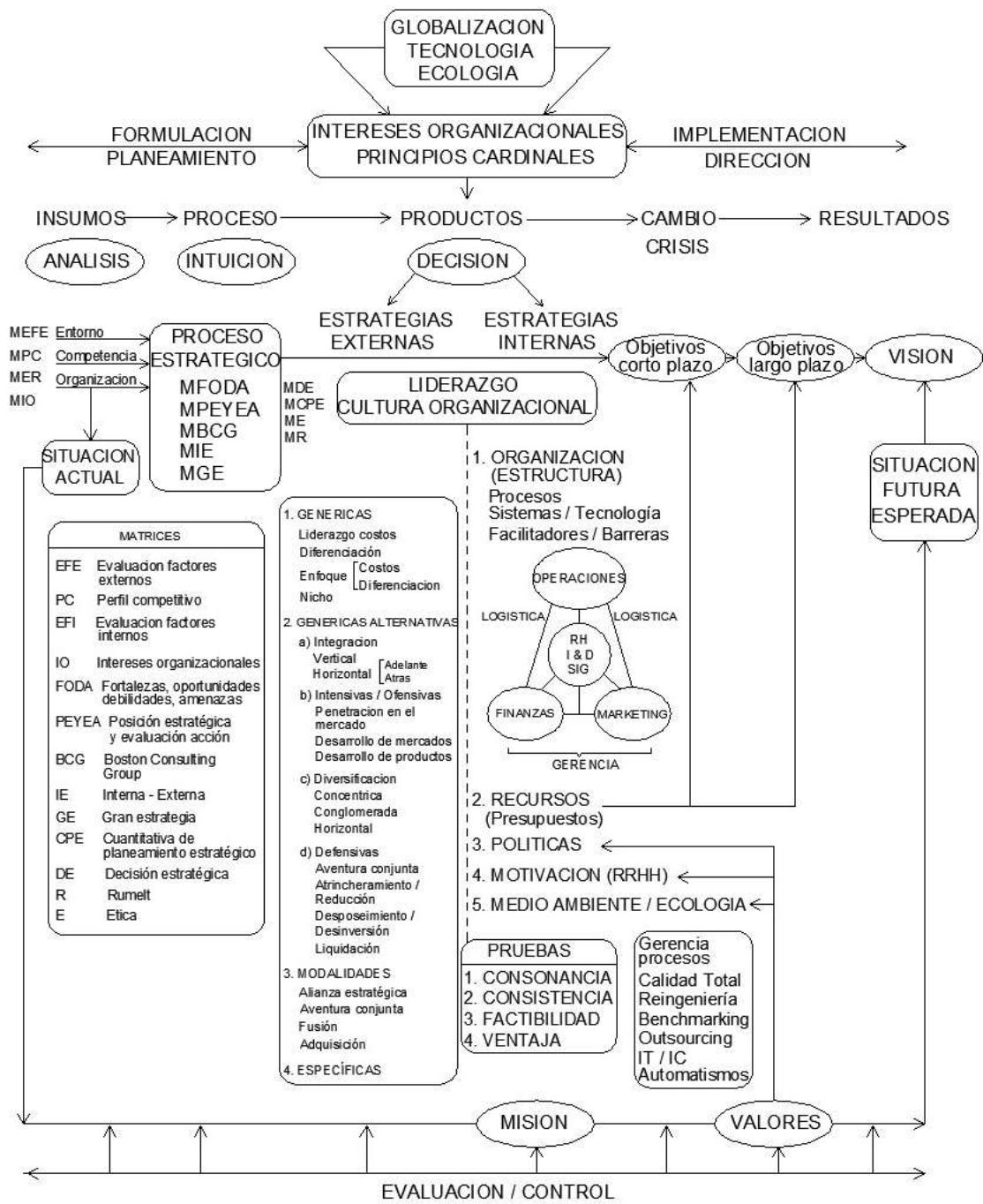
FIGURA NRO. 04



Fuente: D'ALESSIO F.

FIGURA NRO 05.

MODELO SECUENCIAL INTEGRAL DEL PROCESO ESTRATEGICO (D'Alessio)



Fuente: D'ALESSIO F.

4.2 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral o balancedscorecard (BSC), en los últimos años ha probado ser una potente herramienta para la empresa. Por medio de la medición de indicadores de la actuación pasada y complementación con inductores de actuación futura, cuando está

correctamente diseñado es una ayuda efectiva para conectar las acciones de hoy con los objetivos del futuro.

Según lo exponen Kaplan y Norton "el BSC proporciona a los directivos (de una compañía) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica".

También es prudente tener en claro que el BSC no es una herramienta para diseño de misión o estrategia. El BSC ayuda a traducir la misión y la estrategia en indicadores que puedan proporcionar una medida de performance de las primeras. Facilita la planificación y el establecimiento de objetivos. Permite también comunicar esos objetivos a través de toda la organización, brindando una realimentación valiosa para la revisión permanente de la estrategia.

En el caso de aplicar esta herramienta al individuo, se busca obtener la misma funcionalidad que ofrece en el mundo empresarial: el objetivo, como se citó en el párrafo precedente, es "obtener una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizarse para alcanzarlos". Cuando el ser humano recibe este tipo de ayuda en los diversos ámbitos en los que se mueve, es de esperar una gran mejora en su performance en general, y sobre todo un mayor control sobre los recursos que involucra en la consecución de sus objetivos. La visión general y a la vez completa que entrega el BSC posibilita una

mejor perspectiva en la evaluación del comportamiento de la persona en el desarrollo de sus actividades.

4.2.1 IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Son varios los aspectos relevantes tanto de forma como de fondo que aporta el Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, de una forma resumida diremos que el Cuadro de Mando Integral ayuda a las empresas a superar las siguientes cuestiones clave (NIVEN: 2003).

- La medición eficaz del trabajo que realiza la empresa.
- La puesta en práctica de la estrategia.

5. DISEÑO DE LA EJECUCIÓN

FIGURA NRO 06.



Fuente: Elaboración propia.

La ejecución del proceso estratégico de la empresa Samantha SRL tendrá la siguiente secuencia, según el modelo presentado en la figura Nro. 06.

- Antecedentes de la empresa Samantha SRL
- Fundamentos: visión, misión, cultura organizacional de la empresa.
- Diagnostico externo de la empresa.

- Diagnostico interno de la empresa.
- Objetivos de la empresa: objetivo principal y objetivos secundarios
- Formulación de estrategias de la empresa.
- Diseño del mapa estratégico
- Diseño del cuadro de mando integral
- Conclusiones

CAPITULO II

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa inmobiliaria y constructora SAMANTHA S.R.L. inicia sus actividades en el año de 1996.

Localización: La empresa tiene su sede principal de actividades en la ciudad de Puno y cuenta con una sucursal en la ciudad de Arequipa.

1.1 ACTIVIDADES PRINCIPALES

a. DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE HABILITACIÓN URBANA

La Empresa SAMANTHA S.R.L., es promotora y propietaria de los terrenos del proyecto de Habilitación Urbana denominado “Urbanización Magisterial” - Totorani, el mismo que se encuentra aprobado e inscrito en los registros públicos, con un área total de 190 has, de las cuales las áreas netas de vivienda suman 96.20 has. con 4,477 Lotes de terreno de 200 m².

La actividad actual de la empresa es la venta de los lotes de terreno en este proyecto, para lo cual cuenta con una oficina de información y una fuerza de ventas de 3 personas.

b. EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS.

Actividad orientada a la construcción de edificios multifamiliares, para los cuales sub contrata el personal profesional, técnico mano de obra para la ejecución de estos proyectos.

1.2 ORGANIZACIÓN

FIGURA NRO. 07

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA SAMANTHA SRL



Fuente: Elaboración propia.

2. VISION

Samantha SRL es una empresa líder del sector Inmobiliario y de construcción de la región Sur, en las ciudades de Puno, Arequipa y Tacna.

3. MISION

Diseño, ejecución y promoción de proyectos inmobiliarios y de Habilitación Urbana, ofreciendo opciones de vivienda de calidad que proporcionen satisfacción total a necesidades de vivienda de nuestros clientes.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1 PRINCIPIOS

- Mejora continúa en procedimientos de servicio al cliente, ofreciendo información válida y asesoramiento completo en temas de inmuebles.
- Excelencia en procesos relacionados con la remodelación y construcción proyectos de vivienda.
- Innovación en productos y servicios, acordes a tendencias relacionadas a la optimización de espacios y a la conservación del medio ambiente.

4.2 VALORES

Establecer como guía de conducta el Decálogo del Desarrollo, que predica: Orden, Limpieza, Puntualidad, Responsabilidad, Deseo de superación, Honradez, Respeto al derecho de los demás, Respeto a la ley y a los reglamentos, Amor al trabajo, Afán de ahorro e inversión.

4.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Diseño y ejecución de proyectos que promuevan el respeto y la conservación del medio ambiente.

Desarrollo de actividades que se involucren con el desarrollo de la comunidad, a través de la participación de la población local organizada en empresas, con negocios inclusivos relacionados con los proyectos de la Empresa.

4.4 ETICA

Integridad: Desarrollar actividades que respeten los principios y filosofía de la Empresa.

Transparencia: Ofrecer los clientes información veraz referente alas características de nuestros productos y servicios.

Evitar actividades que puedan comprometer la honestidad de la Empresa.

5. EVALUACION EXTERNA

5.1 ANALISIS PESTEL

FIGURA NRO. 08
ANALISIS PESTEL



Fuente: Elaboración propia

5.1.1 FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES

El gobierno actual del Perú plantea un clima de estabilidad política, con un mensaje de conciliación entre las principales fuerzas políticas del país.

La política monetaria del país sigue la tendencia de los dos últimos gobiernos, con estabilidad cambiaria, y medidas de control de la inflación

Corrupción. Según transparencia internacional, el Perú obtuvo en el año 2010 una calificación de 3.5 en el índice de percepción de

la corrupción que mide, en una escala de cero (percepción de muy corrupto) a diez (percepción de ausencia de corrupción).

Informalidad. En el sector construcción existe cierta informalidad, en cuanto a contrataciones de mano de obra, en donde en muchos casos no se consideran las condiciones laborales de los trabajadores y beneficios en temas de salud y seguridad.

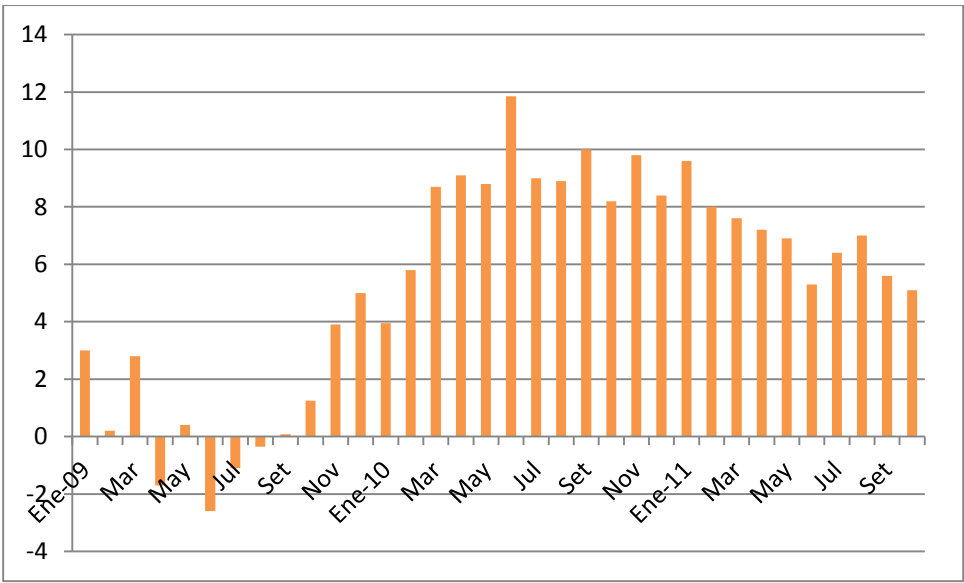
5.1.2 FUERZAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS

a. EVOLUCIÓN DEL PBI NACIONAL Y PBI PER CÁPITA

El PBI del Perú fue de 153,549 millones de dólares en el año 2010 y se proyecta un PBI de 164,297 millones de dólares corrientes en el año 2,011, mientras que el PBI per cápita fue de 6,800 dólares corrientes en el año 2010 y se proyecta un PBI per cápita de 7,300 dólares en el año 2,011 según el Banco central de Reserva del Perú.

INCREMENTO % DEL PBI EN EL PERU, Ene 2009 – Oct 2011

(En var. % anual)



Fuentes: BCRP, INEI

De otro lado, según Banco central de Reserva del Perú se estima que para el 2012 tendrá un crecimiento anual del 5.5%.

El Sector construcción, presentó un crecimiento del 3.3% en el año 2011 y tiene una proyección de crecimiento del 7.3% para el año 2012.

CUADRO NRO. 01

PROYECCION DE CRECIMIENTO PBI SECTORIAL (Var. % Real)

SECTORES PRODUCTIVOS	Ponderado	2008	2009	2010	2011	2012**
AGROPECUARIOS	7.6	7.2	2.3	4.3	3.6	3.3
PESCA	0.7	6.3	-7.9	-16.4	29.2	7.6
MINERIA E HIDROCARBUROS	4.7	7.6	0.6	-0.1	-0.3	4.7
MANUFACTURA	16	9.1	-7.2	13.6	6.5	6.1
ELECTRICIDAD Y AGUA	1.9	7.8	1.2	7.7	7.3	6.4
CONSTRUCCION	5.6	16.5	6.1	17.4	3.3	7.3
COMERCIO	14.6	13	-0.4	9.7	8.8	7.8
OTROS SERVICIOS	39	9.1	3.1	8	8.2	6.1
PBI	100	9.8	0.9	8.8	6.8	5.5

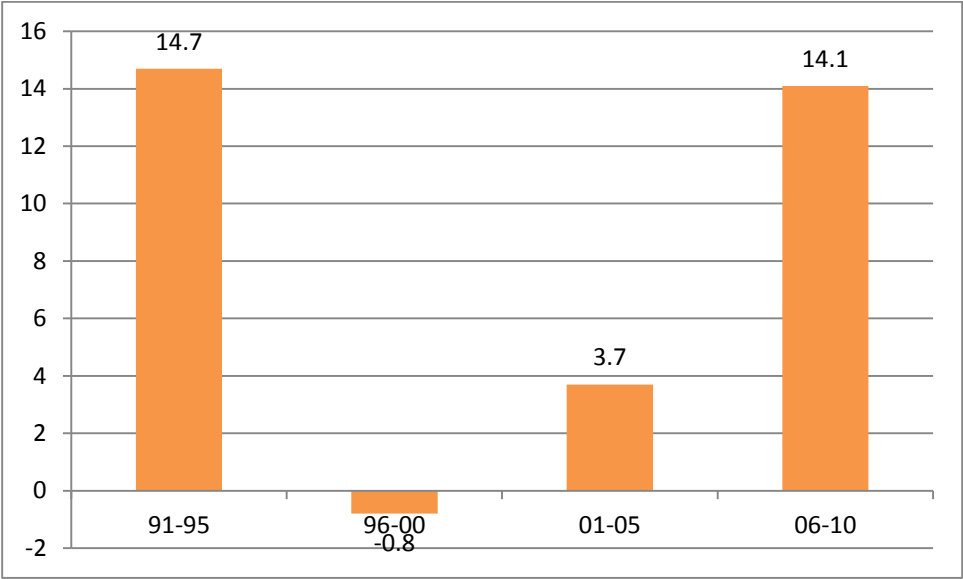
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú
** Proyectado

Realizando un análisis de los últimos 10 años, concluimos que el sector construcción, de la mano de la inversión privada y pública, logró un gran dinamismo y creció 14,1%en promedio en el período del año 2,006 al 2,010, la tasa más alta desde el quinquenio 1991-1995, impulsado por la creciente demandapor viviendas, oficinas y locales comerciales e industriales. El incremento de la demanda de edificaciones residencialesse vio favorecido por el aumento del poder adquisitivo de las familias y por el mayor acceso a préstamos hipotecarios.

Cabe destacar que estos últimos, según el Banco Central de Reserva del Perú se incrementaron 2,6 veces entre los años 2005 y 2010, al pasar de S/. 5,746 millones de soles a fines del 2005 a S/. 15,019 millones de soles en agosto de 2010. Asimismo, en los últimos años los precios de venta por

metrocuadrado de los departamentos se están recuperando significativamente luego que en el tercer trimestre del 2,006 alcanzaran su nivel más bajo desde 1,998. Sin embargo, a pesar de este incremento, el ratio de precios de venta/ingresos por alquiler (13,2 en promedio) se encuentra en el intervalo de precios normales¹⁷, es decir, no están ni subvaluados (menos de 12,5%) ni sobrevaluados (más de 25%)¹

GRAFICO NRO. 02
PBI CONSTRUCCION EN EL PERU
(Var. % anual promedio)



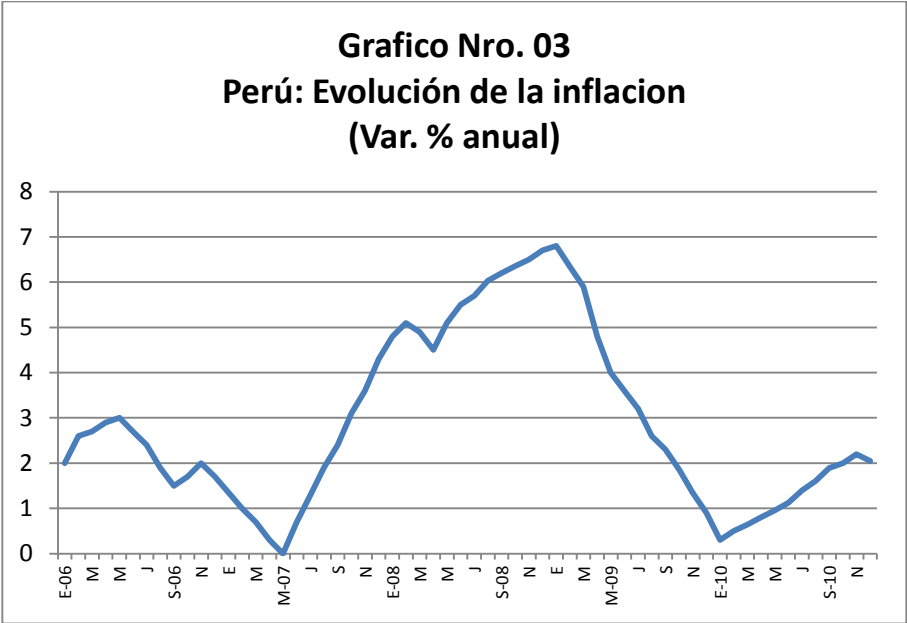
Fuente: BCRP, MEF.

b. TASA DE INTERÉS

La tasa de interés activa de créditos hipotecarios en Dólares fluctúa entre 9% a 11%, y las tasas pasivas en dólares a largo plazo, entre 2 a 3% efectiva anual.

c. TASAS DE INFLACIÓN Y DEVALUACIÓN

En el mes de diciembre de 2011, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Lima Metropolitana subió en 0.27% respecto al mes anterior. Con este resultado la inflación de los últimos 12 meses llegó a 4.74%, superando el rango meta de entre 1% y 3% establecido por el BCRP. Con respecto al resultado anual, los grupos con mayor incidencia en la inflación fueron: Alimentos y Bebidas (8.0%), Vestido y Calzado (4.8%), y Otros Bienes y Servicios (3.6%). El BCRP espera que la inflación retorne al rango meta hacia mediados del 2012.



Fuente: INEI, al mes de Diciembre de 2010

d. TIPO DE CAMBIO DE LA MONEDA

En el mes de diciembre de 2011, el tipo de cambio Sol-Dólar cerró en S/. 2.697 por Dólar, con lo que el Nuevo Sol se apreció en 0.07% con respecto al Dólar en un contexto de

continuas compras por parte del BCRP. Cabe resaltar que en este mes, el 22 diciembre se alcanzó el mínimo nivel desde abril de 2008 de S/. 2.694 por Dólar. La caída del tipo de cambio se dio a lo largo de la mayor parte del mes, pese a la fortaleza del Dólar vs. el Euro en los mercados internacionales. Esta apreciación del Nuevo Sol con respecto a la divisa estadounidense se debe a diversos motivos externos (sólidos datos del empleo estadounidense, optimismo del mercado luego del acuerdo entre Francia y Alemania para un mejor control del presupuesto de la región) e internos (vencimiento de contratos a futuro de venta, mayor demanda de soles por parte de las empresas para el pago de obligaciones).

e. COYUNTURA INTERNACIONAL

Durante el mes de diciembre de 2011 los líderes de la Unión Europea (UE) se reunieron con el objetivo de solucionar la crisis que afecta Europa. Entre las principales medidas destacó la firma de un tratado intergubernamental para implantar nuevas reglas fiscales, mediante el cual cada país debe asegurar que el déficit fiscal estructural ascienda como máximo al 0.5% del Producto Bruto Interno (PBI). Inicialmente se esperaba que este acuerdo sea suscrito por los 27 países que conforman la UE, sin embargo el Reino Unido no firmó el acuerdo, lo que retrasaría el tratado hasta marzo de 2012. Asimismo, estos países deberán converger gradualmente a un ratio de deuda de 60% sobre el PBI. Cabe destacar que algunos países de la UE presentan ratios de deuda bastante

elevados entre los que destacan Grecia (142%) e Italia (120%) al 2010. Asimismo, el Banco Central Europeo (BCE) acordó reducir su tasa de interés de referencia de 1.25% a 1.00%, así como reducir su tasa de encaje de 2.00% a 1.00%, entre otras medidas para cubrir las necesidades de liquidez de las instituciones. La falta de acuerdos vigentes llevó a que la confianza de los agentes económicos no se recupere. Por otro lado, el BCE retomó en agosto de 2011 la compra de bonos soberanos con lo que también busca evitar que se agudice la crisis. El saldo de este programa asciende a 212 mil millones de euros a diciembre de 2011. Finalmente cabe destacar que el PBI de la Eurozona creció un débil 1.4% en el tercer trimestre, por debajo del crecimiento del trimestre anterior (1.7%).

f. COSTO DE MANO DE OBRA

El costo de la mano de obra presenta una tendencia al incremento del costo en el rubro de construcción de viviendas en todo el país, que va de la mano con el crecimiento del sector.

g. COSTO DE MATERIAS PRIMAS

En referencia a los materiales de construcción más significativos en la estructura de costos de un proyecto, como el cemento, fierro de construcción, ladrillo, entre otros, existe un incremento en el último trimestre del año 2011 de aproximadamente 10%.

Considerando el terreno como la parte más importante del costo de un proyecto inmobiliario, y dada su demanda, se tiene que su costo se ha ido incrementando considerablemente en los últimos años.

h. SISTEMA ECONÓMICO

Actualmente la política económica del país se rige por una economía de libre mercado con autoregulación de precios determinada por el mercado, sin intervención del estado.

i. ACCESO AL CRÉDITO DEL SISTEMA FINANCIERO

La limitación al acceso al crédito está determinada por el nivel de ingresos de las personas y siempre y cuando puedan acreditar alguna propiedad sea mueble o inmueble, que garantice un financiamiento. Para ello existen entidades financieras como bancos, cajas municipales, cajas rurales, quienes ofrecen financiamiento para crédito hipotecario con fines de adquisición de inmuebles a un promedio de entre 9 al 11% de TEA. Por otro lado, existen sistemas de financiamiento promovidos por el estado para adquisición de vivienda, destinados a la población con menores ingresos económicos, como son el Programa Techo Propio y Mi Vivienda.

j. PRÁCTICAS MONOPÓLICAS

En la región sur del Perú, existe la producción monopólica de uno de los principales insumos de construcción, como es el caso del cemento, con la empresa Cemento Sur, quien controla la producción y la venta de este producto.

5.1.3 FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRAFICAS

a. PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO POBLACIONAL

En el ámbito del proyecto, la región sur del país, según el Instituto Nacional de Estadística en Informática, la tasa de crecimiento poblacional proyectada para los siguientes 5 años es de 1.4 %, presentada en el cuadro nro. 02.

CUADRO NRO. 02

PERU: TASAS DE CRECIMIENTO GEOMETRICO MEDIO ANUAL
SEGÚN DEPARTAMENTOS

DEPARTAMENTO	1995- 2000	2000- 2005	2005- 2010	2010- 2015
PERU	1.7	1.6	1.5	1.3
COSTA				
Callao	2.6	2.3	2.1	1.8
Ica	1.7	1.5	1.3	1.2
La Libertad	1.8	1.7	1.5	1.3
Lambayeque	2	1.9	1.7	1.5
Lima	1.9	1.7	1.5	1.3
Piura	1.3	1.2	1.1	0.9
Tumbes	2.8	2.6	2.3	2
SIERRA				
Ancash	1	0.9	0.8	0.7
Apurímac	0.9	1	1	1
Ayacucho	0.1	0.3	0.4	0.4
Cajamarca	1.2	1.2	1.1	0.9
Cuzco	1.2	1.2	1.1	1
Huancavelica	0.9	1	0.9	0.9
Huánuco	2	1.8	1.7	1.6
Junín	1.2	1.2	1	0.9
Pasco	0.4	0.6	0.5	0.4
SELVA				
Amazonas	1.9	1.8	1.7	1.5
Loreto	2.5	2.2	2	1.9
Madre de Dios	3.3	2.9	2.6	2.3
San Martin	3.7	3.3	2.9	2.6
Ucayali	3.7	3.3	2.9	2.5
AMBITO DEL PROYECTO	1.9	1.8	1.6	1.4
Moquegua	1.7	1.6	1.4	1.3
Tacna	3.0	2.7	2.4	2.1
Arequipa	1.8	1.7	1.5	1.3
Puno	1.2	1.2	1.1	1.0

FUENTE: INEI. Boletín informativo 2010

b. INCIDENCIAS DE POBREZA Y POBREZA EXTREMA

El departamento de Puno tiene provincias que están consideradas dentro del mapa de extrema pobreza, sin embargo en el mismo departamento existen actividades económicas como la minería que generan gran desarrollo e importantes fuentes de trabajo

5.1.4 FUERZAS TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS

El uso de tecnologías de información, es determinante en el diseño de un proyecto de habilitación urbana porque facilita los estudios y el planeamiento de los nuevos proyectos.

Es importante considerar los avances de la ciencia en materiales y métodos de construcción, con lo cual se puede abaratar los costos de construcción así como mejorar la calidad de acabados en la vivienda y sus prestaciones.

Actualmente existen innovaciones tecnológicas en procedimientos de construcción que consideran estructuras livianas así como sistemas de construcción que permiten mayor avance en las obras y reducción de costos.

En grandes proyectos de construcción se puede considerar la automatización de los procesos como sistemas móviles de mezclado de cemento, así como grandes grúas, que permiten el óptimo desplazamiento del material dentro de la zona de construcción.

5.1.5 FUERZAS ECOLOGICAS Y AMBIENTALES

a. PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

En lo referente a proyectos de habilitación urbana y sistemas de construcción, es necesario considerar la normatividad que establece que las actividades realizadas deben tener impacto mínimo con el medio ambiente.

b. AMENAZA DE DESASTRES NATURALES

La región sur del país se encuentra en una zona sísmica, por lo que, en el desarrollo de proyectos de vivienda futuros, es necesario considerar sistemas de construcción antisísmicos.

c. CULTURA DEL RECICLAJE

La normatividad de proyectos de vivienda multifamiliares considera implementar sistemas eficientes de eliminación de desechos y desperdicios.

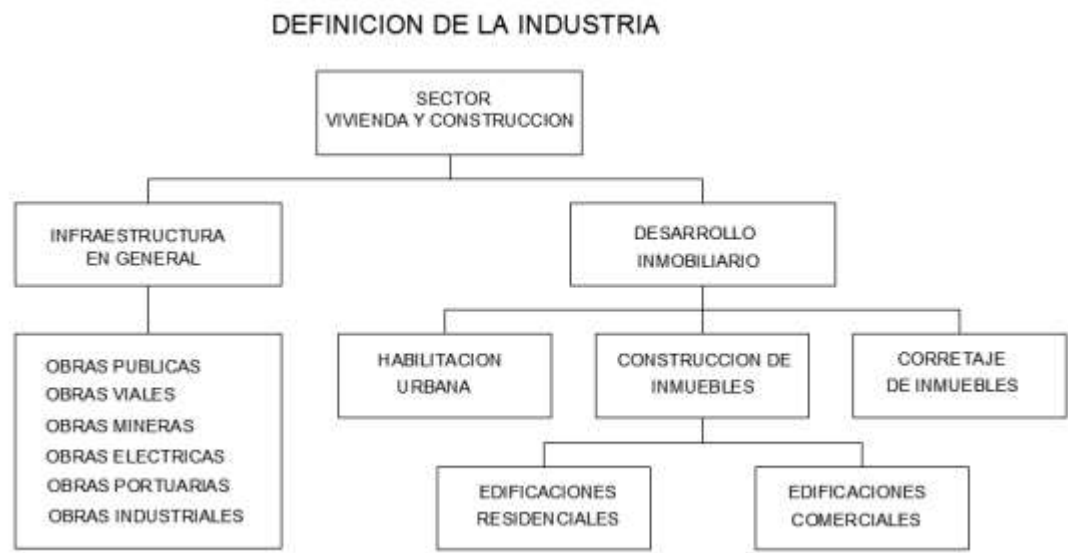
Considerar en el diseño, la utilización de energías alternativas como el uso de termas solares para el calentamiento del agua.

En lo que respecta a proyectos de habilitación urbana, es importante tener en cuenta la aplicación de sistemas de eliminación de aguas residuales que no afecten el entorno, el agua y las tierras aledañas al proyecto.

5.2 MODELO DE ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL

5.2.1 DEFINICION DE LA INDUSTRIA

FIGURA NRO. 09



Fuente: Elaboración propia

Las actividades de la empresa “Samantha” SRL están definidas como inmobiliaria y constructora, por lo que según el figura nro. 09, el sector al que pertenece la empresa es el de vivienda y construcción, desarrollando específicamente las actividades de habitación urbana y construcción de inmuebles de carácter residencial.

5.2.2 SEGMENTOS DEL MERCADO

Debido a que en la ciudad de Puno existe preferencia por la auto-construcción de viviendas unifamiliares, el requerimiento por la contratación de empresas constructoras en este sector es muy bajo. De otro lado, la disponibilidad de terrenos con habitación urbana es escasa y el crecimiento urbano es

limitado por la geografía de la ciudad de Puno, con muy pocas zonas de expansión, por lo que resulta conveniente la construcción de edificios multifamiliares, rubro en el que se encuentra muy poca oferta de empresas constructoras para este tipo de proyectos, por lo que se podría afirmar que existe poca concentración de empresas en este rubro.

Los segmentos del mercado en los cuales la empresa Samantha SRL se desarrolla se dividen según la actividad, siendo los siguientes:

- En los proyectos de habilitación urbana, el segmento de mercado está dirigido al sector socio-económico de población C, localizados principalmente en la ciudad de Puno. La empresa "Samantha" SRL, promueve uno de los proyectos más grandes de habilitación urbana en la ciudad de Puno, el cual se presenta como una alternativa importante ante el crecimiento poblacional de la ciudad, proporcionando espacios adecuados para el desarrollo de proyectos inmobiliarios.
- En el rubro de construcción de viviendas, se orienta al segmento socio-económicos B y C, con proyectos de vivienda multifamiliares dirigidos a familias de 3 a 4 integrantes en donde la empresa Samantha SRL cuenta con experiencia en la formulación y ejecución de proyectos de construcción de edificios multifamiliares, atendiendo a la necesidad de la población por departamentos unifamiliares adecuados a sus ingresos.

5.2.3 UBICACIÓN DE LA EMPRESA SAMANTHA SRL SEGÚN LA ESTRUCTURA DEL MERCADO

FIGURANRO. 10

EMPRESA SAMANTHA EN EL ESPECTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

SAMANTHA SRL
↓

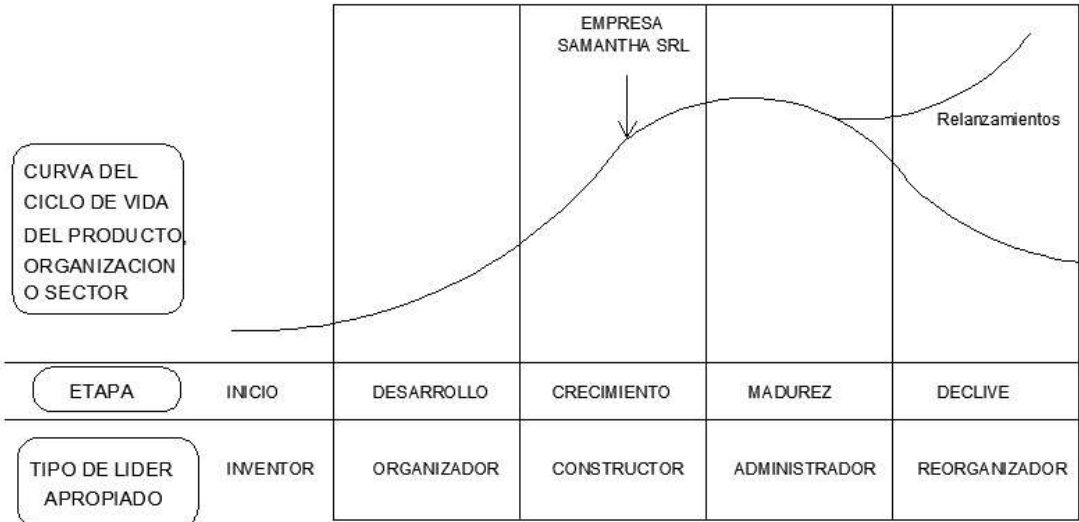
	Competencia Perfecta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Concentración	Muchas organizaciones	Pocas Organizaciones	Dos Organizaciones	Una Organizacion
Barreras de Entrada y salida	No hay barreras	Barreras importantes		Altas Barreras
Diferenciacion productos	Productos homogeneos	Potencial para diferenciación de productos		
Informacion	Flujo perfecto de informacion	Disponibilidad imperfecta de informacion		

Adaptado de Grant (2002)

5.2.4 ANALISIS DEL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

FIGURA NRO. 11

UBICACION DE LA EMPRESA SAMANTHA EN EL CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACION Y EL TIPO DE GERENTE APROPIADO PARA CADA ETAPA

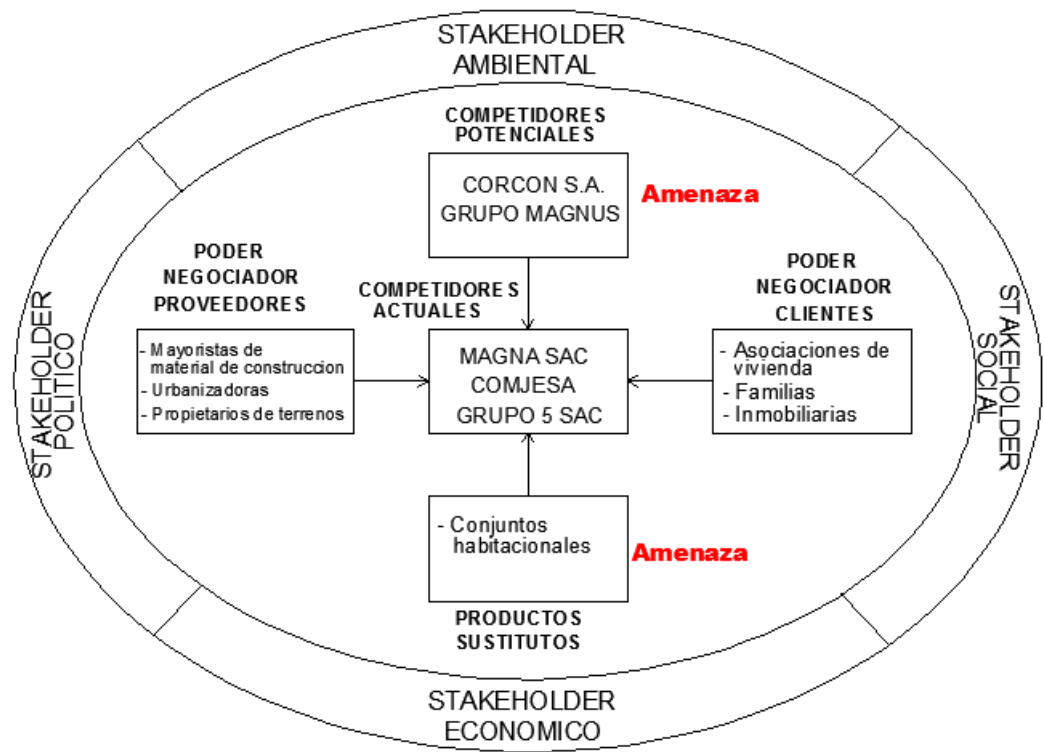


D'Alessio 2008

5.3 ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

FIGURA NRO. 12

IDENTIFICACION DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS- M.PORTER



Fuente: M. Porter

5.3.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES DE LA INDUSTRIA

Inmobiliaria y constructora Magna SAC, con una presencia importante en la ciudad de Puno, en donde se puede mencionar como fortalezas a la experiencia que posee en formulación y promoción de proyectos de habilitación urbana, construcción de viviendas, así como actividades de corretaje inmobiliario, además cuenta con un equipo de ventas propia.

Constructora Comjesa, empresa de la ciudad de Juliaca, con importantes proyectos de vivienda desarrollados en la ciudad

de Juliaca y Puno. Se puede mencionar como su principal fortaleza el ser parte del grupo financiero Credisold, que promueve el financiamiento hipotecario de sus proyectos.

Grupo 5 SAC: Empresa constructora de la ciudad de Arequipa, con experiencia en proyectos habitacionales de carácter social como “Techo Propio” desarrollados en las ciudades de Arequipa, Juliaca y Puno con más de 200 viviendas unifamiliares.

En el sector de construcción de edificios multifamiliares, se encuentra muy poca oferta de empresas constructoras para este tipo de proyectos, por lo que se podría afirmar que existe poca concentración de empresas en este rubro.

Se considera este factor como una amenaza importante.

5.3.2 PODER DE NEGOCIACION CON CLIENTES

Se considera a las asociaciones de vivienda como representativas de determinado grupo social que desean adquirir en conjunto una determinada cantidad de lotes de terreno para realizar un futuro proyecto de vivienda.

De otro lado las inmobiliarias que son agentes intermediarios de ventas, que realizan la promoción de los proyectos ofertados por nuestra Empresa.

Existe una gran concentración y diversidad de compradores, por lo que, por la relativa escasa oferta inmobiliaria en la ciudad de Puno, resulta poco probable que estos puedan ejercer un

poder de negociación significativo sobre la industria de la construcción de viviendas.

5.3.3 DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En lo referido a proyectos de habilitación urbana, en la ciudad de Puno, se puede afirmar que por sus características geográficas, es poco probable que se puedan presentar proyectos similares, por lo que este aspecto se considera como una amenaza leve.

En el rubro de construcción de viviendas, se puede considerar como productos sustitutos a las viviendas prefabricadas de bajo costo, conjuntos habitacionales masivos de carácter social con viviendas unifamiliares de 50 a 60 m² de área construida. Esta fuerza competitiva se puede considerar de intensidad media.

5.3.4 PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES

En los proyectos de habilitación urbana, se puede considerar como proveedores a los propietarios de terrenos aptos para el desarrollo de habilitaciones urbanas, en donde la amenaza está dada por el incremento de los costos de los terrenos, por la escasa disponibilidad de áreas aparentes para el desarrollo urbano, por lo que se considera una fuerza importante

Es necesario tener en cuenta a los proveedores de los materiales más importantes dentro de la estructura de costos de construcción, los que, según el cuadro nro. 03, son: mano de obra, el terreno, cemento y fierro de construcción.

CUADRO NRO. 03

ESTRUCTURA DE COSTOS DE UN PROYECTO DE VIVIENDA

Producto	% del Costo Total
Mano de Obra	20.3%
Terreno	12.2%
Cemento	9.7%
Fierro de Construcción	9.0%
Ladrillos	5.3%
Closets	2.8%
Puertas de Madera	2.7%
Piso y zócalos cerámico	2.7%
Vidrios	2.6%
Honorarios Supervisión	2.5%
Piso de madera	2.4%
Costo de Ventas	2.3%
Servicios: Agua, Electricidad	2.2%
Carpintería Metálica	2.1%
Aparatos Sanitarios	2.0%
Logística: Transporte	2.0%

Fuente: Elaboración propia.

En el rubro de construcción de viviendas, existe una alta concentración de producción de material de construcción en unos pocos proveedores, en especial del cemento y fierro de construcción. En el caso del cemento, su producción se ha monopolizado en la región sur del país, siendo el único proveedor la empresa “Cementos Sur” y en el caso del fierro de construcción, con la empresa “Aceros del sur”, quienes poseen el mercado de la región sur del país;entre estos dos productores controlan los precios de estos insumos de manera unilateral, afectando sustancialmente al costo de construcción de viviendas. Por su incidencia en la estructura de los costos de producción, una variación en sus costos puede afectar considerablemente los costos totales de un proyecto, por lo que

se debe considerar a estos proveedores como una fuerza con importante poder de negociación.

5.3.5 INGRESO POTENCIAL DE COMPETIDORES NUEVOS

Inmobiliaria y constructora Corcon de la ciudad de Cuzco, quien viene desarrollando proyectos de vivienda en la ciudad de Juliaca.

Grupo Magnus: Empresa constructora de la ciudad de Arequipa, que viene desarrollando proyectos de construcción en la ciudad de Juliaca.

Por la creciente demanda de viviendas, se presume la participación de empresas especializadas en grandes proyectos inmobiliarios a nivel nacional, quienes, por la masificación de sus proyectos pueden abaratar fácilmente los costos de construcción, por lo que se puede considerar esta situación como una amenaza importante.

Se puede decir que para el rubro de construcción existen muy pocas barreras de entrada, siendo la más importante el acceso al financiamiento, pues es necesaria una fuerte inversión en capital de trabajo. De allí en adelante las barreras de entrada para una empresa nueva en el mercado de construcción son prácticamente nulas, por lo que se considera este factor como una amenaza importante.

5.4 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

En la matriz de evaluación de factores externos se evalúa la posición de la empresa desde una lista indefinida de oportunidades que podrían orientar a la organización y amenazas que deben evitarse.

La calificación es la respuesta de la estrategia actual de la empresa a las oportunidades y amenazas del entorno y el valor fluctúa en un rango de 1 a 4. Valor: 4. Responde muy bien; 3. Responde bien; 2. Responde promedio y 1. Responde mal.

5.4.1 OPORTUNIDADES

La disponibilidad de terrenos con habilitación urbana es escasa y el crecimiento urbano es limitado por la geografía de la ciudad, con muy pocas zonas de expansión, por lo que resulta conveniente la construcción de edificios multifamiliares, rubro en el que se encuentra muy poca oferta de empresas constructoras para este tipo de proyectos, por lo que se podría afirmar que existe poca concentración de empresas en este rubro.

5.4.2 AMENAZAS

La amenaza principal es la probable presencia de empresas especializadas en grandes proyectos inmobiliarios a bajo costo.

En el cuadro nro. 04 se desarrolla la matriz de evaluación de factores externos.

CUADRO NRO. 04

MATRIZ EFE DE LA EMPRESA

FACTORES DETERMINANTES DE EXITO	PESO	VALOR	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
1. Entidades financieras ofrecen facilidades para créditos inmobiliarios	0.08	1	0.08
2. Construcción de vías de comunicación en la zona de influencia de la empresa	0.10	1	0.10
3. Incremento de capacidad adquisitiva de población e incremento en demanda de inmuebles	0.07	2	0.14
4. Crecimiento de población en la ciudad de Puno reducción de espacios para habilitaciones urbanas	0.08	3	0.24
5. Existe una gran demanda de bienes inmuebles en las principales ciudades de la zona sur	0.05	2	0.10
6. El gobierno fomenta la construcción de viviendas con bono familiar habitacional en programas Mi vivienda y techo propio	0.09	3	0.27
7. Escasa oferta de proyectos inmobiliarios y de habilitación urbana en la zona de influencia de la empresa	0.07	2	0.14
8. Las ciudades de Puno, Tacna y Arequipa presentan altos índice de crecimiento poblacional	0.05	2	0.10
9. El rubro de construcción es uno de los que genera mayor rentabilidad y los mayores índices de crecimiento.	0.05	2	0.10
Sub-total	0.64		1.27
AMENAZAS			
1. Presencia de nuevos promotores inmobiliarios en la zona	0.10	2	0.20
2. Desconocimiento de políticas de fomento a construcción de viviendas de parte del nuevo gobierno	0.05	2	0.10
3. Dependencia de pocos proveedores de principales insumos de construcción	0.08	2	0.16
4. Posibilidad de ofertas de predios urbanos en zonas alternativas de la ciudad de Puno	0.08	3	0.24
5. Clientes potenciales poco acostumbrados a cultura crediticia hipotecaria	0.05	2	0.10
Sub-total	0.36		0.80
TOTAL	1.00		2.07

Fuente: Elaboración propia

El peso ponderado total de la matriz EFE para la empresa Samantha S.R.L. es de 2.07, cerca al valor promedio, por lo que se puede afirmar que la

empresa puede capitalizar mejor las oportunidades que se presentan y debe evitar con mayor efectividad las amenazas que se presentan.

5.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

En la matriz del perfil competitivo, se evalúan los factores claves de éxito mas importantes dentro de las empresas inmobiliarias y constructoras y se compara el valor ponderado con las empresas competidoras.

CUADRO NRO. 05

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

		SAMANTHA S.R.L.		MAGNA SAC		COMJESA	
FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION
1. Participación en el mercado	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
2. Experiencia en proyectos inmobiliarios	0.15	3	0.45	2.5	0.38	3	0.45
3. Gerencia de equipos de trabajo	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
4. Capacidad financiera	0.20	2	0.40	4	0.80	2	0.40
5. Imagen de empresa de prestigio	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10
6. Capacidad tecnológica e infraestructura operativa	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
7. Liquidez adecuada y capacidad de inversión en nuevos proyectos	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
8. Fuerza de ventas y sistema de atención a clientes	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
TOTAL	1.00		2.15		2.93		2.05

Fuente: Elaboración propia

6. LA EVALUACION INTERNA. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

FIGURA NRO. 13



Fuente: M. Porter.

6.1 ADMINISTRACION Y GERENCIA

6.1.1 EFECTIVIDAD Y UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE TOMA DE DECISIONES

A nivel gerencial, la empresa tiene un sistema de información con datos que son alimentados por los encargados de cada área: contabilidad, ventas, operaciones, etc. pero este sistema aún se no se encuentra automatizado, por lo que existe cierta demora en analizar la información y la toma de decisiones.

6.1.2 PLANIFICACIÓN

La planificación de la empresa ha estado orientada a alcanzar determinados objetivos de ventas en determinados periodos de tiempo, por lo que podemos decir que no cuenta con un sistema

de planeamiento estratégico que oriente a la Gerencia en la forma de alcanzar estos objetivos.

6.1.3 GESTIÓN DE RED DE CONTACTOS

La empresa cuenta con una base de datos de sus clientes propietarios de terrenos de proyectos de habilitaciones urbanas, con información personal referida a la localización con el domicilio, teléfonos, etc., y en cuanto a la información económica, con información referida al centro de trabajo, ingreso familiar, entre otros, sin embargo, consideramos que es necesario aprovechar los medios actuales, como son el internet, mediante correo electrónicos, y redes sociales para lograr una comunicación más directa con ellos y poder ofrecer productos relacionados a proyectos de vivienda.

6.1.4 IMAGEN Y PRESTIGIO DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa cuenta con un prestigio ganado en base a la credibilidad de sus acciones, sin embargo, nuestros clientes esperan aún mas de nuestra empresa, en relación al tipo de proyectos que se pueden abarcar, por ejemplo proyectos de habitación urbana en distintas zonas y proyectos de vivienda unifamiliares.

6.2 MARKETING Y VENTAS

Los encargados de ventas encuentran limitada su capacidad de información referida a la parte técnica de los productos a ofrecer, por ejemplo al informar acerca de los sistemas de construcción empleados. Por otro lado, los vendedores tienen limitaciones en conocimientos de

técnicas de ventas, lo que se traduce en un elevado número de pérdidas de clientes potenciales.

6.2.1 POLÍTICA DE PRECIOS

a. Proyectos de habilitación urbana.

La empresa ha promovido la venta de terrenos habilitados con una forma de pagos a crédito, fraccionando el costo de los lotes en pagos mensuales, con contratos internos entre la empresa y el cliente, pero después de algún tiempo se ha observado que existe alrededor del 15% de clientes morosos con problemas de pago puntual.

Se ha establecido una política de precios con descuentos importantes para clientes que adquieren un número significativo de terrenos, con la finalidad de promover la venta masiva de terrenos.

b. Proyectos de construcción de viviendas

La política de precios establecida para determinar el precio de venta se basa en considerar un porcentaje de utilidad sobre el costo total de la unidad de vivienda. Este porcentaje puede variar según la etapa en la que se encuentre el proyecto, por ejemplo para proyectos ofrecidos en venta, que se encuentren en planos se puede considerar un precio con un descuento especial, en base a una utilidad mínima del 30% sobre el costo total de la unidad de vivienda; de ahí en adelante, cuando el proyecto se encuentre en avance, o terminado, se considera un

precio actualizado a un promedio del 50 a 60% sobre el costo total del inmueble.

También se considera una flexibilidad en el precio, considerando un descuento especial para clientes que cancelen un producto al contado, teniendo en cuenta la importancia de contar con disponibilidad de efectivo.

6.2.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

a. Proyectos de habilitación urbana

El proyecto de la urbanización Magisterial Totorani, promovido por la empresa Samantha SRL, por su magnitud y características se sitúa en una de las más importantes alternativas de desarrollo urbano en la ciudad de Puno, lo que ubica a la empresa en una importante participación de mercado de las habilitaciones urbanas en la ciudad de Puno.

b. Proyectos de construcción de viviendas

La participación de mercado de la empresa Samantha SRL en este rubro, en la ciudad de Puno es aún incipiente, con algunos proyectos ejecutados en los últimos 4 años, y teniendo en cuenta la demanda por inmuebles para vivienda, es necesario promover aún más la ejecución de este tipo de proyectos.

6.2.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O NUEVOS MERCADOS

Se ha identificado preliminarmente las áreas probables de crecimiento urbano en la ciudad de Puno para desarrollar proyectos de habilitación urbana o construcción de viviendas, pero la empresa no cuenta con un equipo de investigación que pueda realizar un estudio de mercado con el objetivo de identificar estas zonas, así como la tipología de clientes y sus necesidades.

Para el desarrollo de nuevos proyectos de habilitación urbana o proyectos de construcción de viviendas, la empresa contrata los servicios de profesionales especializados, quienes de acuerdo a los requerimientos de la gerencia de la empresa efectúan el diseño de los proyectos requeridos.

La identificación de nuevos mercados lo efectúa la empresa, en coordinación con la gerencia de ventas, basados en información y estudios realizados por cuenta propia, o por terceros, a solicitud de la empresa.

6.2.4 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR Y SUS PREFERENCIAS

a. Proyectos de habilitación urbana

El cliente de este tipo de proyectos son las personas que actualmente viven en viviendas alquiladas o no propias, por lo que buscan terrenos apropiados para, en algún momento edificar su propia vivienda. Por otro lado, otro tipo de consumidor son las asociaciones de vivienda que de forma

organizada pueden adquirir terrenos habilitados de forma masiva.

b. Proyectos de construcción de viviendas

Los clientes de este tipo de proyectos son familias jóvenes de 4 a menos integrantes que actualmente viven en viviendas alquiladas o no propias en la ciudad de Puno.

6.2.5 VENTAS DE LOS PRODUCTOS, BIENES Y SERVICIOS

a. Proyectos de habilitación urbana

La empresa Samantha SRL realiza las ventas de estos productos de dos formas: de manera directa en su propia oficina a través de su propia fuerza de ventas y la otra es a través de convenios realizados con otras inmobiliarias, a quienes, a través de una comisión sobre el precio de ventas, promocionan estos productos con su propio sistema de ventas.

b. Proyectos de construcción de viviendas

Una vez diseñado y ejecutado el proyecto de construcción, la empresa oferta estos bienes a través de medios de comunicación escrita, llámese periódicos locales y regionales, con información general de los inmuebles.

Una vez contactado el cliente, se le proporciona información detallada del inmueble de manera personal, con el apoyo de afiches y trípticos informativos.

Posteriormente se visita el inmueble con el cliente para que pueda apreciar en el sitio las características del mismo, a fin de que pueda tomar una decisión definitiva.

6.3 OPERACIONES Y LOGISTICA

6.3.1 IMPLEMENTACION DE SISTEMAS CONSTRUCTIVOS

La empresa Samantha SRL realiza la formulación y ejecución de los proyectos de habilitación urbana y construcción de viviendas contratando personal externo a la organización para cada proyecto específico, como son los arquitectos que realizan el estudio técnico y planos de los proyectos, supervisores de obra, personal técnico especializado, maestros de obra y personal de construcción.

En cuanto a la maquinaria, para el desarrollo de los proyectos de habilitación urbana y construcción, la empresa alquila a terceros la maquinaria y equipo necesario para la ejecución de las obras.

Los recursos financieros utilizados en la ejecución de sus proyectos provienen principalmente del patrimonio de la empresa, sin embargo en algunas ocasiones se ha recurrido a préstamos del sistema financiero.

6.3.2 COSTOS DE FABRICACIÓN CON RELACIÓN A LA INDUSTRIA Y LOS COMPETIDORES

a. Proyectos de habilitación urbana

Los factores determinantes en los costos relacionados a este producto son principalmente el terreno y las obras de habilitación para el movimiento de tierras.

Los costos de terreno están determinados por la oferta y la demanda del mercado, por lo que se puede afirmar que son similares, tanto para nuestra empresa, como a los competidores.

En cuanto a las obras de habilitación urbana, los costos están determinados por la disponibilidad de maquinaria especializada para el movimiento de tierras, por lo que podríamos afirmar que nuestra empresa se encuentra en desventaja respecto a empresas de la competencia que poseen maquinaria y equipo para estos fines.

b. Proyectos de construcción de viviendas

Según la estructura presentada anteriormente, los costos de los productos determinantes como el cemento y fierro de construcción son similares tanto para nuestra empresa como para las empresas competidoras en el ámbito de la industria.

6.3.3 SUMINISTRO DE MATERIALES DIRECTOS E INDIRECTOS Y DE PRODUCTOS TERMINADOS

En la ciudad de Puno existen diversas empresas distribuidoras de material de construcción, por lo que se puede asegurar que el suministro de los materiales está plenamente garantizado.

En cuanto a materiales empleados en el acabado de las unidades de vivienda existen limitaciones en cuanto a la variedad y calidad de estos en la ciudad de Puno, por lo que es necesario adquirir estos materiales en la ciudad de Juliaca o Arequipa.

6.3.4 SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS Y DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS

a. Proyectos de habilitación urbana

Se consideran como parte de su inventario a los terrenos del proyecto de la Urbanización Magisterial Totorani, con que cuenta la empresa, para lo cual se tiene un sistema de control de ventas, el cual determina en cada momento, los terrenos disponible para su venta.

b. Proyectos de construcción de viviendas

La empresa realiza la adquisición de los materiales necesarios en el momento previo a la realización de las actividades específicas de las obras, por lo que no es necesaria la utilización de almacenes propios.

En cuanto al control de inventarios, una vez ejecutada una obra específica, el supervisor de obra designado realiza un

control de los inventarios utilizados comparado con las adquisiciones para determinar mermas o pérdidas de materiales de construcción.

6.3.5 ECONOMÍAS DE ESCALA O ECONOMÍAS DE ALCANCE

a. Proyectos de habilitación urbana

Los proyectos realizados por la empresa se han orientado a áreas de terreno relativamente extensas, como terrenos de 200 metros cuadrados, en donde el aprovechamiento del área es poco eficiente. De otro lado, dada la disponibilidad escasa de terrenos aptos para vivienda y con las tendencias de construcciones minimalistas en donde se considera aprovechar con mayor eficiencia los espacios, consideramos necesario considerar en el futuro áreas de terrenos menores, que proporcionarán más unidades de venta por una determinada extensión, con terrenos de 120 a 130 metros cuadrados.

b. Proyectos de construcción de viviendas

Los proyectos realizados hasta la fecha, han sido dirigidos a la construcción de edificios multifamiliares de hasta 4 a 5 departamentos, con los cuales, si bien es cierto se obtiene una buena rentabilidad, es necesario orientar las actividades de la empresa a la ejecución de proyectos con mayor capacidad, como la construcción de edificios multifamiliares de 10 a más departamentos, en donde se considera que es posible reducir los costos relacionados al terreno por unidad de vivienda,

entre otros, así como la reducción de costos de manufactura en general, con la aplicación de métodos de trabajo más eficientes.

6.3.6 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y EFICIENCIA DE FABRICACIÓN

Actualmente los proyectos de construcción de viviendas realizados por la empresa han sido realizado con sistemas de construcción tradicionales como son tabiquería de ladrillo en muros y vaciado de losas de concreto en techos, en donde el empleo de mano de obra es significativo, por lo que se sugiere, en el futuro la aplicación de sistemas constructivos más eficientes y por lo tanto económicos, en donde se emplee menor cantidad de recursos de mano de obra.

6.3.7 EFICACIA DE LAS TERCERIZACIONES

En los proyectos de vivienda, en lo referente a la construcción de estructuras, la empresa contrata a equipos de trabajo especializados en este rubro, en donde se ha obtenido un grado aceptable de eficiencia en cuanto a calidad y tiempo de entrega de los trabajos, pues se efectúa una supervisión constante de las actividades y un sistema de pago de acuerdo a los avances de obra.

En lo referente a los aspectos de equipamiento y acabados de las viviendas como son, trabajos de carpintería en madera en puertas, closets y reposteros de cocina, existe un problema con

la puntualidad de entrega de los trabajos encomendados, afectando en los plazos finales de entrega de las viviendas.

6.4 FINANZAS Y CONTABILIDAD

6.4.1 INDICES FINANCIEROS

CUADRO NRO. 06
INDICES DE RENTABILIDAD

RAZONES DE RENTABILIDAD			Valor
Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{ventas netas}} =$	$\frac{584,949}{731,187}$	80.0%
Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas netas}} =$	$\frac{344,505}{731,187}$	47.1%
Utilidad Operativa (ROS)	$\frac{\text{Utilidad antes impuestos}}{\text{ventas netas}} =$	$\frac{459,340}{731,187}$	62.8%
Rotación de activos (ROA)=	$\frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Activos totales}} =$	$\frac{344,505}{3,379,734}$	10.2%
Rotación del patrimonio (ROE)=	$\frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Patrimonio total}} =$	$\frac{344,505}{2,407,866}$	14.3%
Utilidad Operativa (EBITDA) =	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Capital de accionistas}} =$	$\frac{468,640}{934,457}$	50.2%
Rendimiento sobre capital =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital de accionistas}} =$	$\frac{344,505}{934,457}$	36.9%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO NRO. 07
INDICES DE ACTIVIDAD

RAZONES DE ACTIVIDAD			Valor
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}} = \frac{731,187}{3,379,734}$		22%
Periodo promedio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio por día}} = \frac{27,834}{2,003}$		1389%
Rotación de inventario	$\frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventarios}} = \frac{146,237}{2,541,000}$		0.06
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos fijos netos}} = \frac{731,187}{126,900}$		5.76

Fuente: Elaboración propia

CUADRO NRO. 08
INDICES DE APALANCAMIENTO

RAZONES DE APALANCAMIENTO			Valor
Razón de Deuda =	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos totales}} = \frac{37,411}{3,379,734}$		1.1%
Razón de Deuda total a precio de mercado =	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Valor de mercado de capital social}} = \frac{37,411}{14,275}$		262%
Razón de cobertura de = intereses	$\frac{\text{Ganancias antes intereses e impuestos}}{\text{Gasto en intereses}} = \frac{468,640}{9,300}$		50.39
	Por cada dólar como compromiso de pago de intereses, tengo : 50.39 de ganancias Puedo pagar : 50.39 veces lo que tengo como compromiso de intereses.		
Periodo promedio cuentas = Por pagar (días)	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de bienes vendidos}} = \frac{6,530}{146,237}$		16.30 días

Fuente: Elaboración propia

CUADRO NRO. 09
INDICES DE LIQUIDEZ

RAZONES DE LIQUIDEZ			Valor
Razón circulante =	<u>Activo circulante =</u>	<u>3,252,834</u>	157.31
	Pasivo Circulante	20,678	
	Capacidad de convertir el activo en dinero en el corto plazo		
	Por cada unidad monetaria del pasivo circulante		
	circulante, tenemos: 157.31 en el activo		
circulante para hacer frente a las deudas			
Prueba ácida =	<u>(Activo circulante-Inventario) =</u>	<u>711,834</u>	34.42
	Pasivo Circulante	20,678	
	Activo circulante =	3,252,834	
	Inventario =	2,541,000	
	Pasivo Circulante =	20,678	

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que la empresa goza de liquidez financiera que le permite generar nuevos proyectos de habilitación urbana o construcción.

Se considera que la empresa Samantha SRL tiene acceso a fuentes de capital, aunque aún no cuenta con líneas de crédito aprobadas.

6.4.2 ESTRUCTURA DE COSTOS

a. Proyectos de habilitación urbana

La mayor parte del costo de los proyectos de habilitación urbana está determinado por el valor de terreno, obras de habilitación urbana, seguido por los costos de los estudios. Al costo total se agrega un porcentaje de margen de aproximadamente 40% al 50% para determinar el precio de venta.

b. Proyectos de construcción de viviendas

Los costos de los proyectos de construcción de viviendas están determinados en su mayor parte por el valor del terreno, mano de obra y materiales de construcción, entre los más importantes figuran el cemento, fierro de construcción y materiales de carpintería.

6.4.3 SITUACIÓN TRIBUTARIA

El mayor costo financiero que afecta a la empresa es el referente al impuesto a la renta anual, en donde se aplica un 30% sobre las utilidades antes de impuestos.

En general, la empresa tiene saneado totalmente el aspecto de deudas al sector tributario, no existiendo algún compromiso pendiente con las instituciones fiscalizadoras.

6.4.4 EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LOS SISTEMAS

CONTABLES, DE COSTEO Y DE PRESUPUESTOS

Existe un desfase entre el informe de la situación contable de la empresa y el requerimiento para su análisis, pues estos son alcanzados a la gerencia con uno o dos meses de retraso, lo cual impide su análisis oportuno y la toma de decisiones en el momento, por lo que es necesario la implementación de un sistema contable más efectivo.

6.5 RECURSOS HUMANOS

6.5.1 SELECCIÓN, CAPTACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

La empresa no cuenta con una política definida para la selección y captación del personal. En caso de solicitar un colaborador para determinado cargo, se recurre habitualmente al análisis de las hojas de vida y entrevistas personales.

De otro lado, no existen en la empresa políticas de desarrollo ni de capacitación de personal.

6.5.2 DISPONIBILIDAD Y CALIDAD DE MANO DE OBRA

En lo referente a proyectos de construcción de viviendas, en la ciudad de Puno se encuentra a disposición mano de obra calificada y no calificada, tanto maestros de obra como peones para las diversas actividades de construcción.

6.5.3 COSTOS LABORALES EN RELACIÓN A LA INDUSTRIA Y LOS COMPETIDORES

Los costos laborales para la empresa se encuentran dentro del promedio del mercado, por lo que no existe mayor diferencia en relación a competencia.

6.5.4 NIVEL DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS

En el nivel directivo de la empresa se mantienen remuneraciones por encima del promedio de empresas similares, considerando que estos cargos están asumidos por accionistas de la empresa,

quienes además, tienen participación sobre las utilidades de la empresa.

En cuanto a personal de ventas, se ha considerado el nivel de remuneraciones mínimo y adicionalmente una comisión de ventas del 3% del monto de ventas gestionado por el vendedor.

Esta política ha dado buenos resultados, sin embargo, el vendedor encuentra algunas limitaciones como dificultades de transporte para acceder a las zonas en donde se localizan los proyectos ofertados por la empresa.

6.5.5 POLÍTICAS DE TERCERIZACIÓN

La empresa, al no contar con personal permanente para la ejecución de sus proyectos, actualmente está asignando a terceros la totalidad de ejecución de las obras de proyectos de habilitación urbana y de construcción de viviendas por medio de contratos específicos para un proyecto determinado.

6.6 SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES

6.6.1 OPORTUNIDAD Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DE AREAS OPERATIVAS

La empresa carece de un sistema de información automatizado que le permita obtener con oportunidad y certeza la información del comportamiento del mercado relacionada a los proyectos a ejecutar, por lo que, generalmente se desconocen las variables que puedan determinar el diseño óptimo de determinado proyecto en cuanto la calidad y oportunidad.

Para futuros proyectos es necesario contratar a empresas especializadas en el tema de estudios de mercado, o de lo contrario evaluar la posibilidad de contratar personal especializado para estos fines.

6.6.2 INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA

La información para la toma de decisiones de la gerencia es de carácter secundario, proveniente de estadísticas elaboradas por diversas empresas o instituciones que de alguna manera inciden en la toma de decisiones respecto a la conducción de la empresa.

6.6.3 SISTEMAS ORIENTADOS AL USUARIO: CAPACIDAD DEL PERSONAL DE UTILIZAR LA INFORMACIÓN

La empresa cuenta con personal con conocimientos limitados en la interpretación y manejo de sistemas información que proporcionan apoyo en actividades de planificación, diseño y control en la ejecución de proyectos

6.6.4 SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

La empresa cuenta con un sistema de información interno de carácter contable que proporciona estadísticas de inventarios, ingresos, gastos, estados financieros, cuentas corrientes, así también como sistemas de información técnica que permiten realizar el análisis y evaluación de las actividades de la empresa y la formulación y diseño de proyectos.

6.7 TECNOLOGIA, INVESTIGACION Y DESARROLLO

6.7.1 TECNOLOGÍA DE PUNTA EN PRODUCTOS Y PROCESOS

La tecnología empleada en sistemas de construcción está relacionada con la magnitud de los proyectos realizados hasta el momento, para lo cual se cuenta con los proveedores de este tipo de servicios necesarios. Sin embargo, para realizar proyectos de mayor alcance es necesario

6.7.2 NÚMERO DE INNOVACIONES EN PRODUCTOS Y PROCESOS

En los proyectos de construcción de vivienda se han realizado innovaciones de tipo funcional que tienen que ver con la aparición de nuevos materiales para el acabado de la vivienda y equipamiento de la vivienda, que se encuentran disponibles en el mercado, por ejemplo los diversos tipos de piso, vidrios, etc.

En cuanto al proceso constructivo de las viviendas, actualmente se consideran los sistemas tradicionales, con una importante participación de la mano de obra, lo que origina en muchos casos la dilatación de los tiempos de entrega y el incremento en los costos de construcción.

Es por ello que es importante la adopción de nuevas tecnologías de construcción como el vaciado de muros de concreto y la utilización de vigas prefabricadas en la construcción de los techos, que permitirán un ahorro sustancial de recurso de mano de obra y la disminución de costos.

6.7.3 CAPACIDADES TECNOLÓGICAS DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

La capacidad tecnológica del personal de la empresa, en cuanto a la investigación y desarrollo de productos y procesos es limitada, pues la función del área de operaciones es la de elaborar un perfil del proyecto a realizar, el mismo que será elaborado en definitiva por un equipo de profesionales especializados contratados por la empresa.

6.8 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS - MEFI

CUADRO NRO. 10
MATRIZ EFI DE LA EMPRESA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACION
FORTALEZAS			
1 . Experiencia: La Empresa cuenta con 15 años de experiencia en el rubro inmobiliario	0.08	4	0.32
2. Respaldo de Activos tangibles: Terrenos aptos para realizar proyectos inmobiliarios	0.10	4	0.40
3. Adecuada percepción de la imagen de la empresa	0.08	3	0.24
4. Contacto con cartera de potenciales clientes para proyectos de vivienda	0.08	3	0.24
5. Rentabilidad positiva de la empresa en los últimos 5 años	0.08	4	0.32
6. Liquidez y capacidad de inversión en pequeños proyectos inmobiliarios	0.08	3	0.24
Sub-total	0.50		1.76
DEBILIDADES			
1. Carencia de infraestructura operativa propia	0.06	1	0.06
2. Financiamiento limitado para desarrollar grandes proyectos de inversión	0.08	2	0.16
3. Las estrategias de la empresa no están definidas con claridad	0.05	1	0.05
4. Sistema de información esta desactualizado	0.05	2	0.10
5. Personal desmotivado	0.08	2	0.16
6. Baja rotación de ventas de productos	0.07	2	0.14
7. Concentración de actividades inmobiliarias en pocos productos	0.06	2	0.12
8. Rentabilidad unitaria de los productos ofrecidos no es óptima	0.05	2	0.10
Sub-total	0.50		0.89
TOTAL	1.00		2.65

Fuente: Elaboración propia

La matriz de evaluación de factores internos de la empresa evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa, asignando un valor que va desde: 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; a 1=debilidad mayor.

7. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

7.1 OBJETIVOS GENERALES

- Maximizar las utilidades de la empresa Samantha S.R.L.
- Lograr que la actividad de proyectos inmobiliarios sea sostenible en el tiempo y que permita generar ingresos importantes a la empresa.

7.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

7.2.1 OBJETIVOS DEL AREA FINANCIERA

1. Incrementar la disponibilidad de efectivo de la empresa
2. Reducción de gastos operativos de la empresa
3. Obtener créditos a menor tasa de interés

7.2.2 OBJETIVOS DEL AREA DE MARKETING

4. Incrementar la cuota de ventas
5. Incrementar participación en el mercado
6. Satisfacción del cliente

7.2.3 OBJETIVOS DEL AREA DE OPERACIONES

7. Ejecución de proyectos de habilitación urbana y construcción de viviendas con mayor frecuencia.
8. Lograr que el ciclo de producción y venta de un proyecto de vivienda sea el mínimo posible.
9. Reducción de costos en proyectos de construcción.

7.2.4 OBJETIVOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

10. Personal de ventas eficiente y proactivo
11. Personal técnico eficiente y proactivo
12. Satisfacción del personal por laborar en la empresa.
13. Reducción de rotación de personal de ventas

8. ANALISIS DE ESTRATEGIAS

8.1 ANALISIS FODA

El análisis FODA, se realiza en base una matriz que combina los factores: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para determinar las mejores estrategias con los siguientes criterios:

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades) – Explote. Se generan estrategias aprovechando oportunidades y explotando las fortalezas de la empresa.

Estrategias DO (Debilidades Oportunidades) – Busque. Se generan estrategias buscando oportunidades, teniendo en cuenta las debilidades de la empresa.

Estrategias FA(Fortalezas-Amenazas) – Confronte. Se generan estrategias confrontandolas amenazas con las fortalezas de la empresa.

Estrategias DA (Debilidades Amenazas) – Evite. Se generan estrategias evitando amenazas, teniendo en cuenta las debilidades de la empresa.

CUADRO NRO. 11

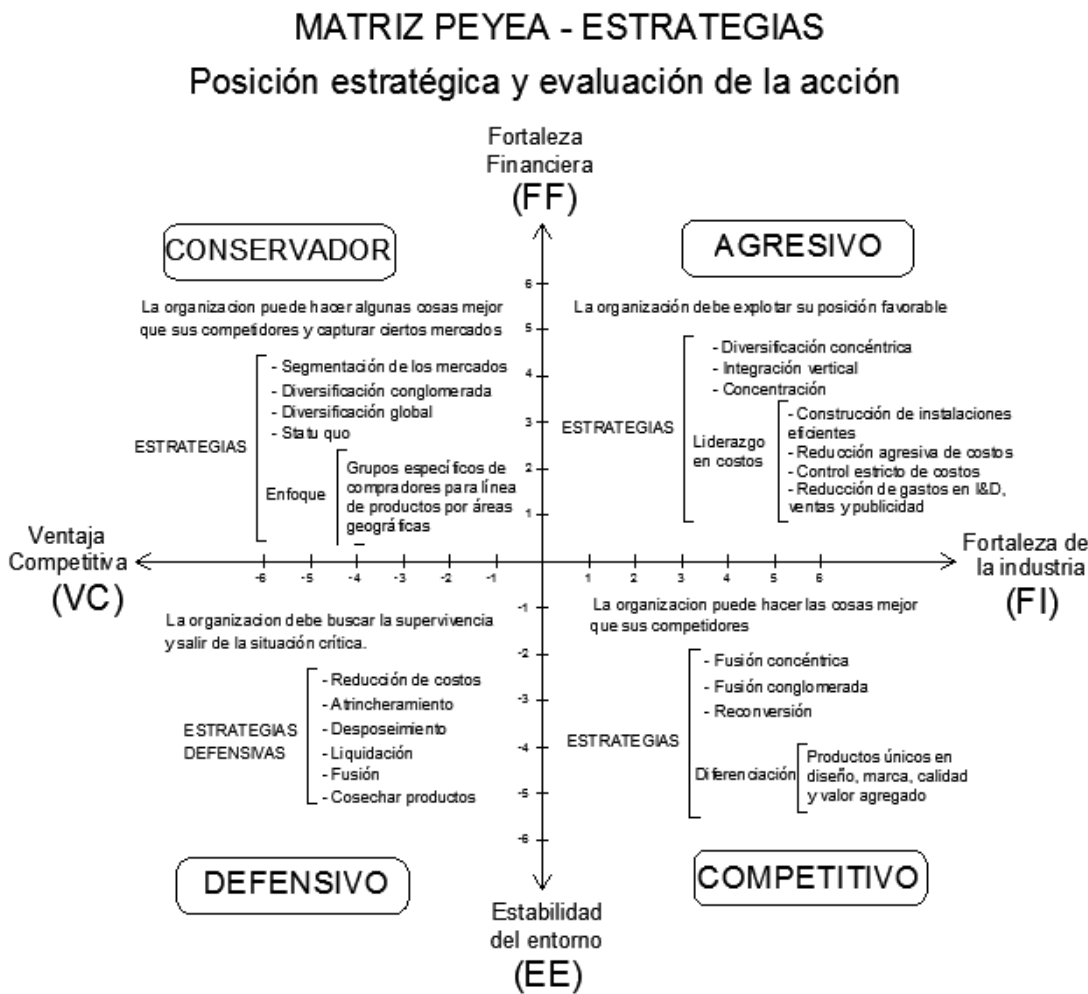
MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. La Empresa cuenta con 15 años de experiencia en el rubro inmobiliario 2. Respaldo de Activos tangibles: Terrenos aptos para realizar proyectos inmobiliarios 3. Adecuada percepción de la imagen de la empresa 4. Contacto con cartera de potenciales clientes para proyectos de vivienda 5. Rentabilidad positiva de la empresa en los últimos 10 años 6. Liquidez y capacidad de inversión en pequeños proyectos inmobiliarios	1. Carencia de infraestructura operativa propia 2. Financiamiento limitado para desarrollar grandes proyectos de inversión 3. Ausencia de estrategias de crecimiento 4. Sistema de información desactualizado 5. Personal desmotivado 6. Baja rotación de ventas de productos 7. Concentración de actividades inmobiliarias en pocos productos 8. Rentabilidad unitaria de los productos ofrecidos no es óptima
OPORTUNIDADES	Estrategias FO - EXPLOTE	Estrategias DO - BUSQUE
1. Entidades financieras ofrecen facilidades para créditos inmobiliarios 2. Construcción de vías de comunicación en la zona de influencia de la empresa 3. Incremento de capacidad adquisitiva de población e incremento en demanda de inmuebles 4. Crecimiento de población en la ciudad de Puno reducción de espacios para habilitaciones urbanas 5. Existe una gran demanda de bienes inmuebles en las principales ciudades de la zona sur 6. El gobierno fomenta construcción de viviendas en programas Mi vivienda y techo propio 7. Escasa oferta de proyectos inmobiliarios y de habilitación urbana 8. Las ciudades de Puno, Tacna y Arequipa presentan altos índices de crecimiento poblacional 9. El rubro de construcción genera alta rentabilidad	- Estrategia genérica de diferenciación de los productos - Estrategias intensivas: de penetración, desarrollo del mercado y desarrollo de productos buscando una mayor participación en el mercado.	-Estrategia de desarrollo de productos - Estrategia de Diversificación concéntrica - Tercerización de las actividades de alta especialización en construcción.
AMENAZAS	Estrategias FA - CONFRONTE	Estrategias DA - EVITE
1. Presencia de nuevos promotores inmobiliarios en la zona 2.Desconocimiento de políticas de fomento a construcción de viviendas de parte del nuevo gobierno 3. Dependencia de pocos proveedores de principales insumos de construcción 4. Posibilidad de ofertas de predios urbanos en zonas alternativas de la ciudad de Puno 5. Clientes potenciales poco acostumbrados a cultura crediticia hipotecaria	- Estrategia de desarrollo de mercados - Estrategia de diversificación conglomerada	- Alianzas estratégicas con empresas de la región.

Fuente: Elaboración propia

8.2 LA MATRIZ PEYEA

FIGURA NRO. 14



Fuente: D'ALESSIO F.

CUADRO NRO. 12

POSICION ESTRATEGICA EXTERNA
PLANTILLA PARA LA CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)

FACTOR	Mejor	Rango de calificación							Peor	Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Pocos	-5
2. Tasa de inflación	Alta	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Pequeña	-3
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Estrecho	-3
5. Barreras de entrada nuevos mercados	Pocas	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Muchas	-4
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-4
7. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-3
Promedio										-3.86

Fuente: Elaboración propia

CUADRO NRO. 13

POSICION ESTRATEGICA EXTERNA

PLANTILLA PARA LA CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)

FACTOR	Peor	Rango de calificación							Mejor	Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6. Intensidad del capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8. Productividad /utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio										3.78

Fuente: Elaboración propia

CUADRO NRO. 14

POSICION ESTRATEGICA INTERNA

PLANTILLA PARA LA CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)

FACTOR	Mejor	Rango de calificación							Peor	Valor
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Grande	-2
2. Calidad del producto	Inferior	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Superior	-3
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Temprano	-3
4. Ciclo de remplazo del producto	Variable	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Fijo	-5
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta	-2
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta	-2
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alto	-2
8. Integración vertical	Baja	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta	-4
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Rápida	-3
Promedio										-2.89

Fuente: Elaboración propia

CUADRO NRO. 15

POSICION ESTRATEGICA INTERNA

PLANTILLA PARA LA CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)

FACTOR	Peor	Rango de calificación								Mejor	Valor
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6		Alto	3
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6		Balanceado	5
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6		Sólida	4
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6		Bajo	2
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6		Alto	3
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6		Fácil	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6		Bajo	4
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6		Rápido	1
9. Economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6		Altas	5
Promedio											3.22

Fuente: Elaboración propia

CUADRO NRO. 16

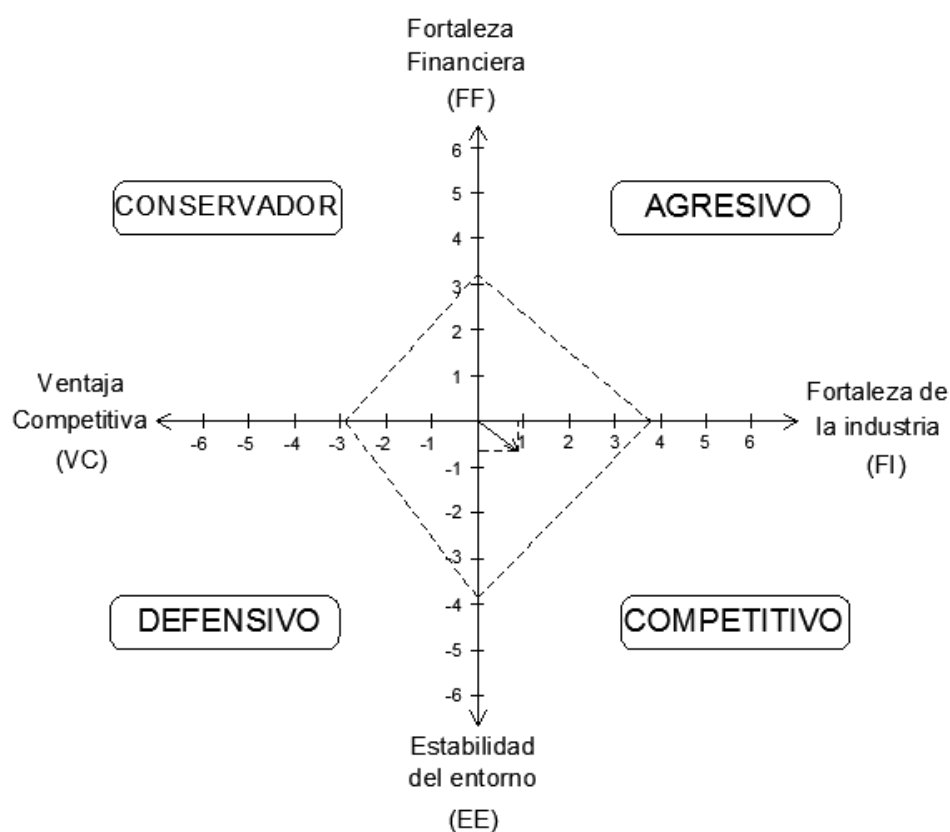
CALCULO DEL VECTOR DE LA MATRIZ PEYEA

Fortaleza de la industria	FI =	3.78
Ventaja competitiva	VC =	-2.89
Fortaleza financiera	FF =	3.22
Estabilidad del entorno	EE =	-3.86
Calculo del vector		
Componente x	X = FI + VC	0.89
Componente y	Y = FF + EE	-0.63

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO NRO. 04

SAMANTHA S.R.L.
MATRIZ PEYEA



Fuente: D'ALESSIO F.

El análisis de la matriz PEYEA ubica a la empresa Samantha S.R.L. en el cuadrante que corresponde a una posición estratégica básica competitiva con las siguientes características:

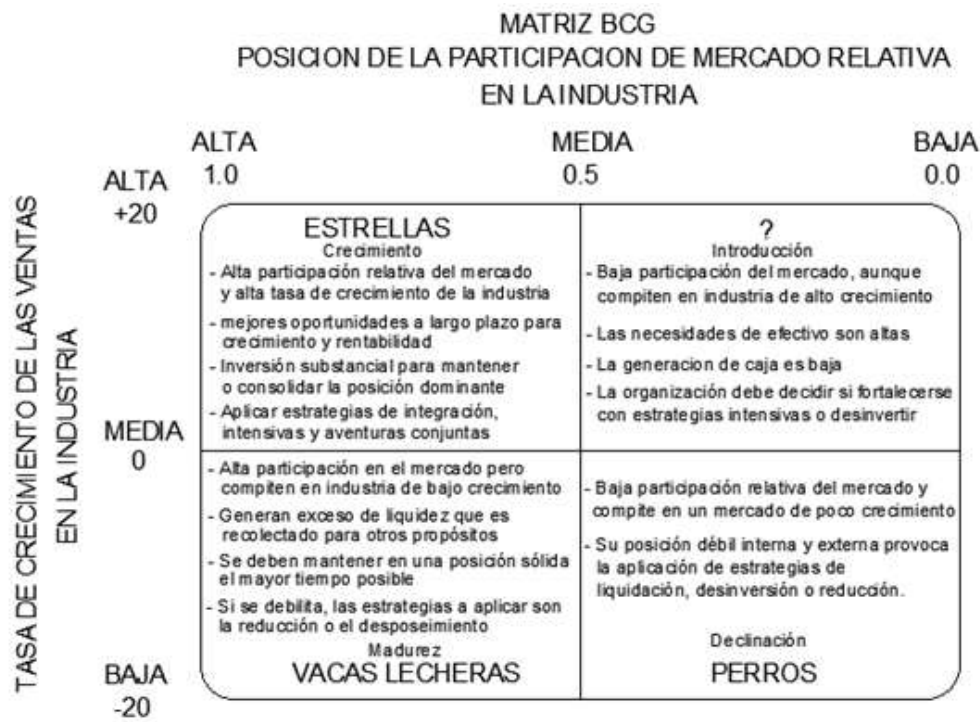
- Es una postura típica de un segmento de negocios atractivo en un entorno relativamente inestable. La organización goza de una ventaja competitiva cuyo factor crítico es la fortaleza financiera.
- En esta situación, la empresa debería adquirir recursos financieros para aumentar sus esfuerzos en marketing, mejorar la fuerza de ventas, ampliar o mejorar la línea de productos, invertir en productividad, reducir costos, proteger su ventaja competitiva en

mercados en declinación, e intentar fusionarse con una compañía rica en caja.

- Esta es generalmente una postura estratégica inestable, en donde, si no se formulan las estrategias correctas, estas pueden conducir al fracaso.
- Es la estrategia de los reactivos, quienes saben que el entorno es inestable pero el mercado es fuerte.
- Según el método de la matriz PEYEA las estrategias a utilizar por la empresa Samantha S.R.L. son:
- Estrategia de diferenciación diseñando productos únicos en diseño, calidad y valor agregado.
- Estrategia de Fusión concéntrica o conglomerada, con empresas de la ciudad de Puno, que no son competidores, directos con quienes se puede complementar las actividades inmobiliarias.

8.3 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP

FIGURA NRO. 15



Fuente: D'ALESSIO F.

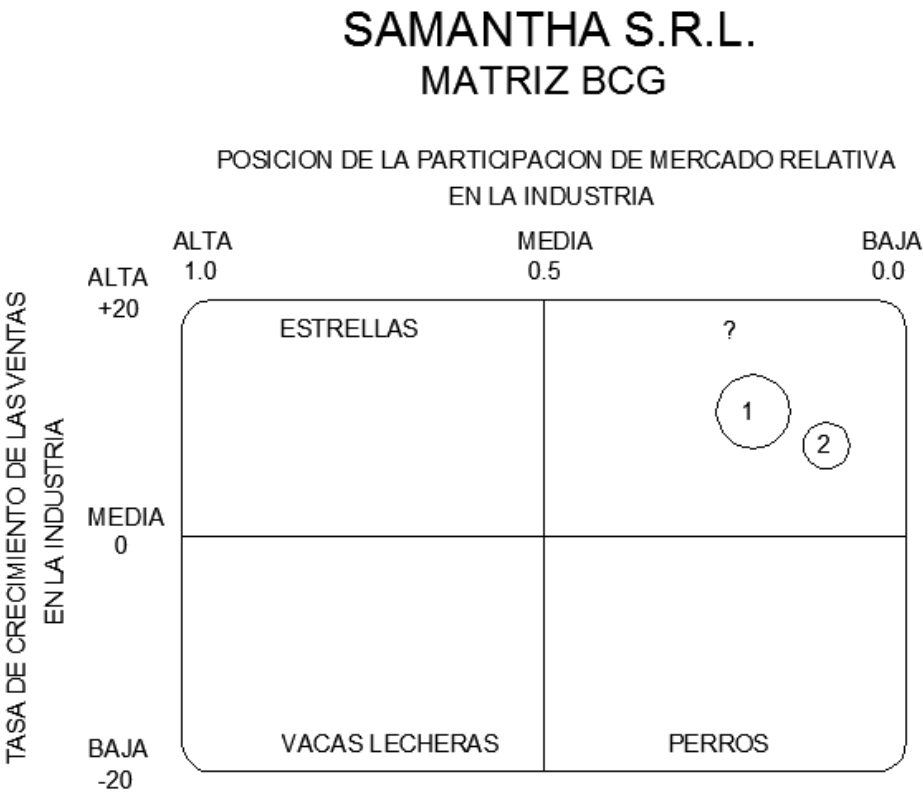
Se evalúa a la empresa en función de la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y la participación de mercado relativa de la industria, para sus dos principales productos o actividades.

CUADRO NRO. 17
EVALUACION DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO

PRODUCTO	INGRESOS U.S.\$	% DE INGRESOS	UTILIDADES U.S.\$	% DE UTILIDADES	PARTICIPACION EN EL MERCADO	CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA
1. Habitación urbana	762,802	80%	549,217	87%	30%	10%
2. Construcción	190,700	20%	83,908	13%	10%	7%
Total	953,502	100%	633,125	100%		

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO NRO. 05



Fuente: Elaboración propia.

Según la posición de la empresa en la matriz BCG, las estrategias recomendadas son:

- Estrategias intensivas: Penetración en el mercado, desarrollo de mercados, y desarrollo de productos.
- Estrategia defensiva: Desinvertir

8.4 LA MATRIZ INTERNA – EXTERNA

FIGURA NRO. 16

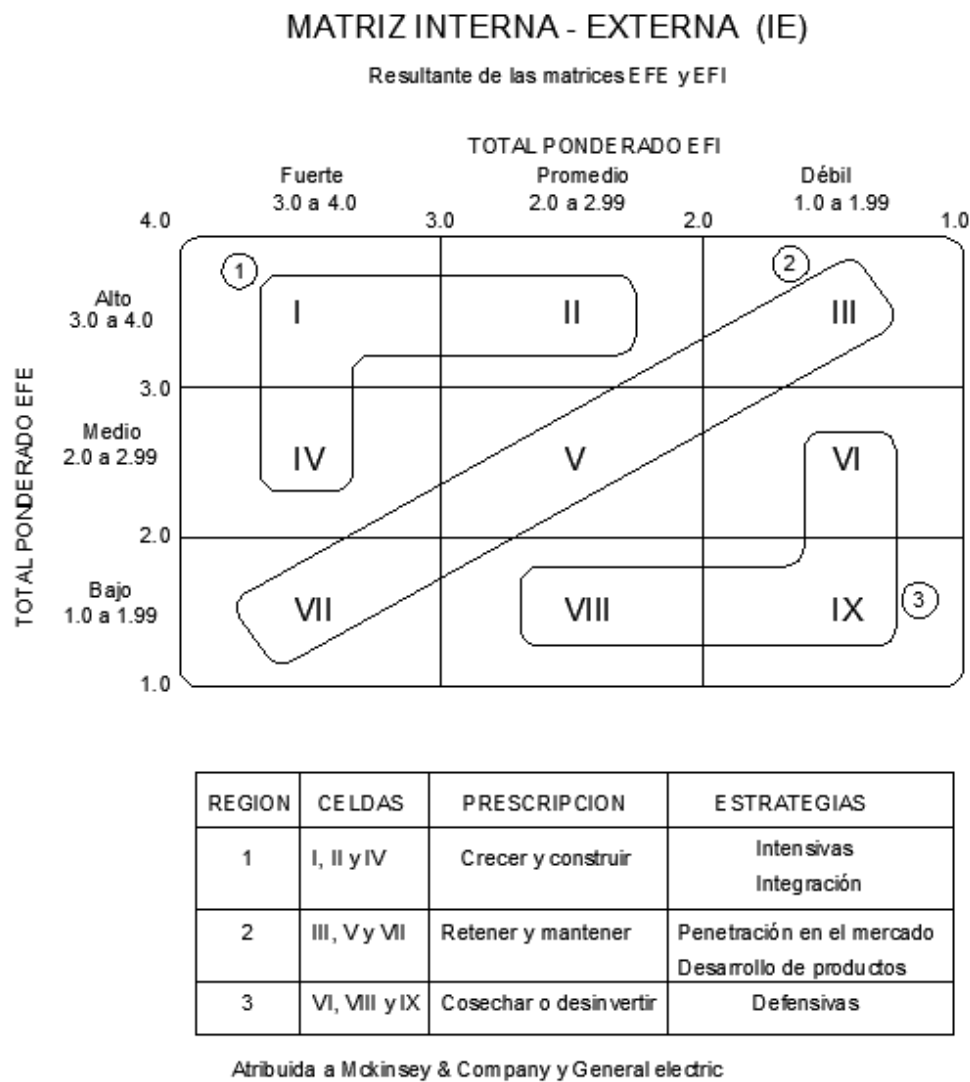


FIGURA NRO. 17

ESTRATEGIA RECOMENDADA SEGÚN LA UBICACIÓN EN LA MATRIZ IE

I INVERTIR INTENSIVAMENTE PARA CRECER	II INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR	III DESARROLLARSE PARA MEJORAR
IV INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR	V DESARROLLARSE SELECTIVAMENTE PARA MEJORAR	VI COSECHAR O DESINVERTIR
VII DESARROLLARSE SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR CON SUS FORTALEZAS	VIII COSECHAR	IX DESINVERTIR

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO NRO. 18

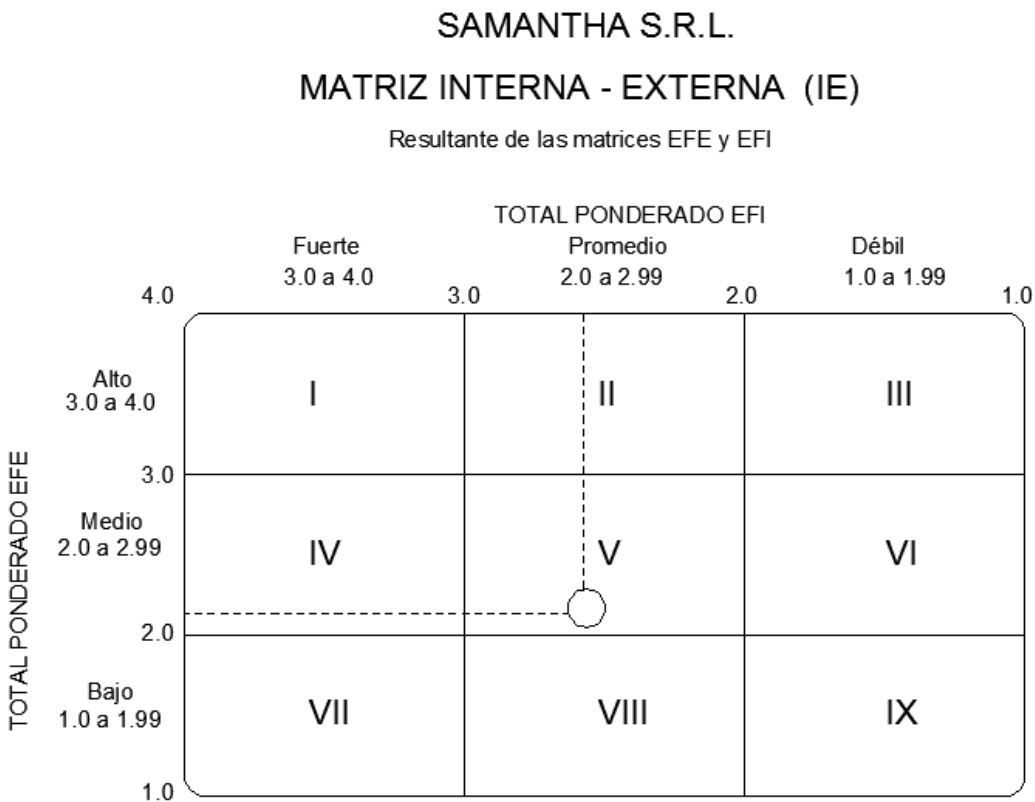
POSICION EN LA MATRIZ INTERNA-EXTERNA DELA EMPRESA

SAMANTHA S.R.L.

Promedio matriz EFE	2.07
Promedio matriz EFI	2.65

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO NRO. 06



Fuente: Elaboración propia.

Según la matriz IE, la empresa se encuentra en el cuadrante V, que determina la posición de “desarrollarse selectivamente para mejorar”.

Las estrategias recomendadas son:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos

8.5 LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA – GE

FIGURA NRO. 18

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

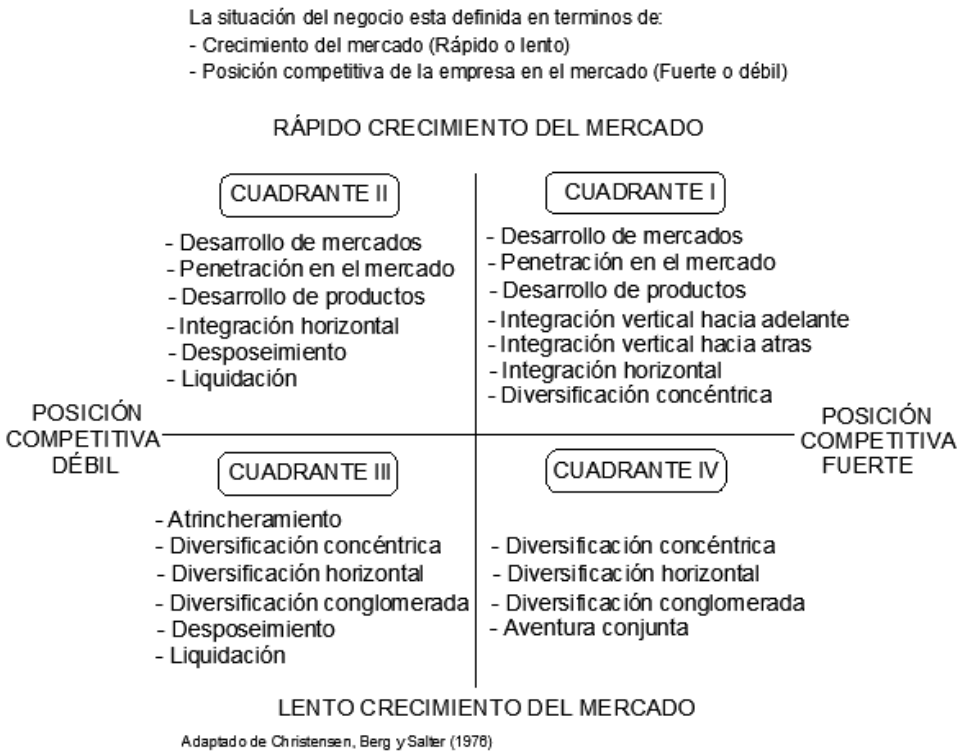
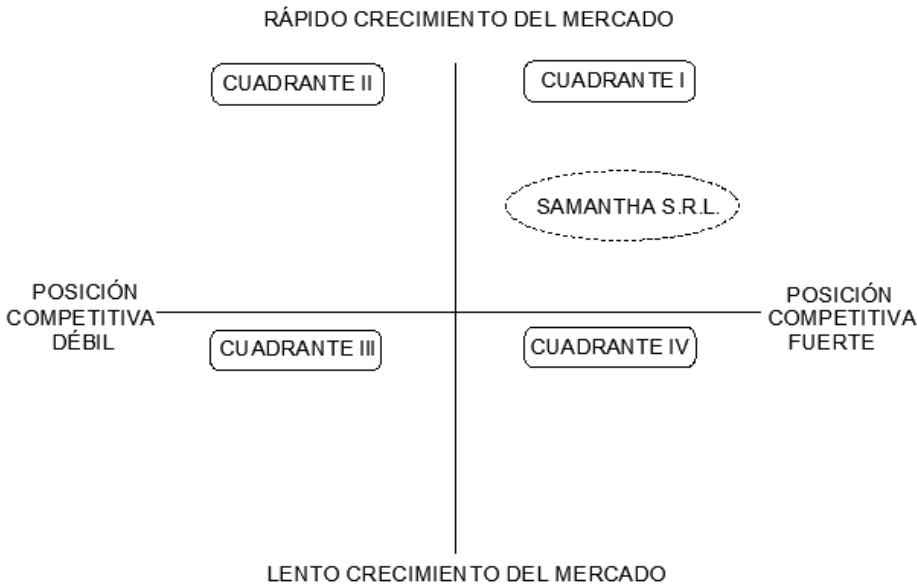


GRAFICO NRO. 07

SAMANTHA S.R.L.

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)



Fuente: Elaboración propia.

Según la posición de la empresa en la matriz de la gran estrategia, las estrategias recomendadas son:

- Desarrollo de mercados
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos
- Integración vertical hacia adelante
- Integración vertical hacia atrás
- Integración horizontal
- Diversificación concéntrica

8.6 MATRIZ DE DECISION

Después de analizar las posibles estrategias para cada matriz, se opta por la mayor incidencia de esta estrategia en la matriz de decisión.

CUADRO NRO. 19

MATRIZ DE DECISIÓN

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
ESTRATEGIAS GENERICAS						
1. Estrategia de Liderazgo en costos						
2. Estrategia de Diferenciación	X	X				2
3. Estrategia de Enfoque o alta segmentación						
ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS						
a. ESTRATEGIAS INTENSIVAS						
1. Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
2. Desarrollo de mercados			X		X	2
3. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
b. ESTRATEGIAS POR INTEGRACION						
4. Integración vertical hacia atrás					X	1
5. Integración vertical hacia adelante					X	1
6. Integración horizontal					X	1
c. ESTRATEGIAS POR DIVERSIFICACION						
7. Diversificación concéntrica					X	1
8. Diversificación horizontal						
9. diversificación conglomerada (pura)	X					1
d. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS						
10. Aventura conjunta						
11. Atrincheramiento / reducción						
12. Desposeimiento / Desinversión			X			1
MODALIDADES ESTRATEGICAS						
1. Alianza estratégica	X					1
2. Aventura conjunta						
3. Fusión horizontal						
4. Fusión vertical						
5. Fusión conglomerada	X	X				2
6. Adquisición horizontal						
7. Adquisición vertical						
8. Adquisición relacionada						
ESTRATEGIAS INTERNAS						
1. GERENCIA DE PROCESOS (BPM)						
2. CALIDAD TOTAL (TQM)						
3. REINGENIERIA DE PROCESOS (BPR)						
4. TURNAROUND						
5. DOWNSIZING						
6. RIGTHSIZING						
7. REFERENCIACION (Benchmarking)						
8. TERCERIZACION (Outsourcing)	X					

Fuente: Elaboración propia.

8.7 ESTRATEGIAS ELEGIDAS

Después de realizado el análisis en el cuadro nro. 19, se opta por la estrategia genérica de diferenciación en los productos.

Estrategia de penetración en el mercado, con la finalidad de aumentar la participación en los mercados actuales, a través de una mayor inversión en mercadeo y el incremento de la fuerza de ventas.

Estrategia de desarrollo de mercados, introduciendo los proyectos actuales en nuevas regiones geográficas del sur del Perú.

Estrategia de desarrollo de productos, mejorando las características de los proyectos actuales, añadiendo el valor en el producto final.

Estrategia de diversificación concéntrica, buscando desarrollar nuevos productos para nuevos clientes en diferentes regiones geográficas.

Considerar la realización de alianzas estratégicas con empresas de la región sur del país a fin de ofrecer productos con mayor cobertura.

Estrategia de tercerización de las actividades de alta especialización en construcción, como son las de acabados en carpintería, colocación de pisos, etc.

8.8 ESTRATEGIAS OPERATIVAS

Tomando como base las estrategias genéricas elegidas en el párrafo anterior, se determinan las estrategias específicas para cada área de la empresa.

CUADRO NRO. 20

ESTRATEGIAS DEL AREA DE FINANZAS

INDICADORES DE LA META	PROPOSITO	FACTOR DEL QUE DEPENDE	¿Que Lograr?	CUELLO DE BOTELLA	ESTRATEGIAS
OBJETIVO: Incrementar la disponibilidad de efectivo de la empresa					
Flujo de caja positivo	Liquidez en la empresa	Eficiencia en procedimientos de actividad de cobranza	Optimizar	Sistema de cobranza	Optimizar proceso de cobranza con un soporte legal eficiente
OBJETIVO: Reducción de gastos operativos de la empresa					
Gastos operativos de la empresa	Disminuir	Eficiencia en manejo de gastos	Optimizar	Control de gastos	Implementación de un sistema de control de gastos
OBJETIVO: Obtener créditos a menor tasa					
Tasa de Interés	Disminuir	Entidades Financieras	Optimizar	Opciones limitadas en mercado financiero	Búsqueda de otras alternativas o negociación con entidades Financieras

CUADRO NRO. 21

ESTRATEGIAS DEL AREA DE MARKETING

INDICADORES DE LA META	PROPOSITO	FACTOR DEL QUE DEPENDE	¿Que Lograr?	CUELLO DE BOTELLA	ESTRATEGIAS
OBJETIVO: Incrementar la cuota de ventas					
% de la cuota de ventas proyectada	Incrementar cuota de ventas	Eficiencia en actividades de venta	Aumentar	Cobertura de mercado de la demanda	Incrementar fuerza de ventas
		Precios de productos.	Bajar o mantener	Costos de construcción por unidad de vivienda	Ofertar productos a precios por debajo del promedio del mercado
		Preferencias de consumidores	Satisfacción	Limitación de características de la oferta	Diseño de proyectos de habilitación urbana y vivienda diferenciados
		Conocimiento de características de los proyectos ofrecidos	Aumentar	Decisión de compra del cliente	Campañas promocionales y publicidad efectivas
OBJETIVO: Incrementar participación de mercado					
% de participación en Ventas en el mercado	Incrementar	Eficiencia en Ventas	Aumentar	Demanda actual satisfecha	Ingresar a nuevos mercados geográficos
		Eficiencia en Ventas	Aumentar	Cobertura de mercado de la demanda	Incrementar fuerza de ventas
		Nuevos productos	Incrementar	Inversión en Investigación	Desarrollo de nuevos productos
OBJETIVO: Satisfacción del cliente					
% de clientes recomendados por clientes anteriores	Incrementar	Sensación del mayor valor obtenido	Aumentar	Dudas en el cliente	Proporcionar al cliente mayor valor del que espera
		Nuevos productos	Incrementar	Inversión en Investigación	Desarrollo de nuevos productos

CUADRO NRO. 22

ESTRATEGIAS DEL AREA DE PRODUCCION

INDICADORES DE LA META	PROPOSITO	FACTOR DEL QUE DEPENDE	¿Que Lograr?	CUELLO DE BOTELLA	ESTRATEGIAS
OBJETIVO: Ejecución de proyectos de habilitación urbana y construcción de viviendas con mayor frecuencia					
Incremento de unidades de terreno habilitadas	aumentar	Oportunidad de diseño y elaboración de proyectos	Incrementar elaboración de proyectos	Disponibilidad de especialistas en estudios	Conformar equipos de trabajo especializados
		Alquiler de maquinaria y equipo de construcción	Reducir costos por alquiler de maquinaria	Disponibilidad de maquinaria y equipo	Implementación de un staff propio de maquinaria y equipo de construcción
OBJETIVO: Lograr que el ciclo de producción y venta de un proyecto de vivienda sea el mínimo posible					
Tiempo de construcción y venta	Reducir	Eficiencia en sistemas de construcción	Optimizar recursos de producción	Capacidad de sistemas constructivos	Conformar equipos de trabajo especializados en sistemas de construcción
		Efectividad de sistema de ventas	Tiempo mínimo en la venta de una vivienda	Capacidad de fuerza de ventas	Capacitación al personal en técnicas de ventas
		Alquiler de maquinaria y equipo de construcción	Reducir costos por alquiler de maquinaria	Disponibilidad de maquinaria y equipo	Implementación de un staff propio de maquinaria y equipo de construcción

CUADRO NRO. 23

ESTRATEGIAS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

INDICADORES DE LA META	PROPOSITO	FACTOR DEL QUE DEPENDE	¿Que Lograr?	CUELLO DE BOTELLA	ESTRATEGIAS
OBJETIVO: Personal de ventas eficiente y proactivo					
Incremento de ventas personales	Conseguir	Capacidad y talento en ventas	Mejorar	Nivel de capacitación en ventas	Capacitación al personal en técnicas de ventas
		Rapidez en ventas	Mejorar	Accesibilidad y logística	Facilitar medios de logística
OBJETIVO: Personal técnico eficiente y proactivo					
Número de proyectos y estudios de mercado elaborados	Aumentar	Capacidades para elaboración de estudios y proyectos	Mejorar	Limitaciones por conocimiento de técnicas	Capacitación al personal en herramientas de diseño y elaboración de proyectos
		Equipos de trabajo capacitados	Conformar	Resistencia al cambio	Conformar un equipo técnico especializado y capacitado en la formulación de proyectos
OBJETIVO: Satisfacción del personal por laborar en nuestra empresa					
Sensación de reconocimiento del trabajador	Conseguir	Acciones de reconocimiento de la empresa hacia el trabajador	Mejorar	Compromiso de trabajadores con la empresa	Incentivos de la empresa de acuerdo al rendimiento
OBJETIVO: Reducción de Rotación de personal de ventas					
Permanencia de personal en la empresa	Aumentar	Competencia del trabajador	Mejorar	Limitación de conocimientos	Capacitación al personal
		Expectativas de desarrollo profesional y personal	Mejorar	Nivel de satisfacción con el puesto de trabajo	Programa de incentivos de acuerdo a Rendimiento

9. INICIATIVAS ESTRATEGICAS

CUADRO NRO. 24
INICIATIVAS ESTRATEGICAS

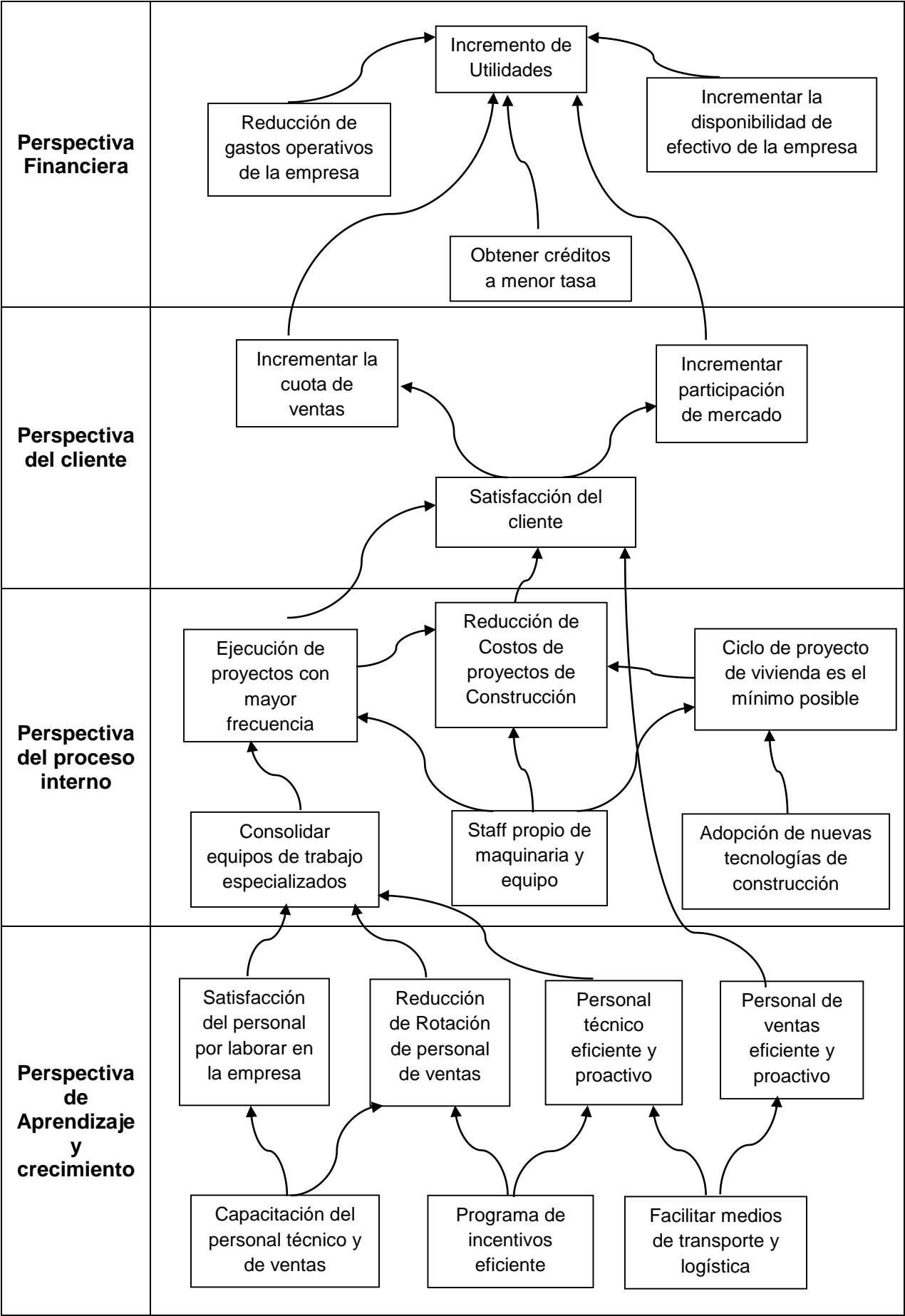
Nro	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Responsable	ACCIONES A IMPLEMENTAR			Cronograma de Ejecución trimestral								Presu- puesto (\$/.)
				Etapa	Actividad	Unidad Ejecutora	2012				2013				
							I	II	III	IV	I	II	III	IV	
PERSPECTIVA FINANCIERA															
1	Incrementar la disponibili- dad de efectivo de la empresa	Optimizar proceso de cobranza con un soporte legal eficiente	Gerente financiero	Diseño	Elaboración de documento normativo	Estudio Jurídico	X								15,000
				Implementación	Comunicación a morosos	Area finanzas		X						3,000	
2	Reducción de gastos operativos de la empresa	Implementación de un sistema de control de gastos	Gerente financiero	Diseño	Diseño del sistema	Empresa de sistemas	X								12,000
				Implementación	Aplicación del sistema	Area finanzas		X	X	X	X	X	X	X	
3	Obtener créditos a menor tasa	Búsqueda de otras alternativas o negociación con Entidades Financieras	Gerente financiero	Negociación	Contacto con fuentes financieras	Area finanzas	X								
				Implementación	Aplicación	Area finanzas		X							
PERSPECTIVA DE CLIENTE															
4	Incrementar la cuota de ventas.	Incrementar fuerza de ventas	Gerente de Marketing	Convocatoria	Difusión en medios de comunicación	Área Marketing		X							4,000
				Selección	Evaluación de candidatos	Área Marketing			X						
		Ofertar terrenos a precios por debajo del promedio del mercado	Gerente de Marketing	Análisis de costos	Determinar precios mínimos	Equipo de estudios	X								
				Implementación	Aplicación	Área Marketing		X							
		Diseño de proyectos de habilitación urbana diferenciados	Gerente de Marketing	Diseño	Estudio de mercado	Equipo de estudios	X								2,000
					Estudio técnico económico	Equipo de estudios		X							
				Implementación	Aplicación en proyectos	Área Operaciones			X						
		Campañas promocionales y de publicidad efectivas	Gerente de Marketing	Diseño	Estudio de mercado	Equipo de estudios			X						2,000
					Elaboración de material promocional	Empresa de comunicaciones				X					6,000
				Implementación	Ejecución	Área Operaciones					X				
		Incrementar fuerza de ventas	Gerente de Marketing	Convocatoria	Difusión en medios de comunicación	Área Marketing		X							3,000
				Selección	Evaluación de candidatos	Área Marketing			X						
		Ofertar viviendas a precios por debajo del promedio del mercado	Gerente de Marketing	Análisis de costos	Determinar precios mínimos	Equipo de estudios	X								
				Implementación	Aplicación	Área Marketing		X							
		Diseño de proyectos de vivienda diferenciados	Gerente de Marketing	Diseño	Estudio de mercado	Equipo de estudios	X								6,000
					Estudio técnico económico	Area Operaciones		X							
				Implementación	Aplicación en proyectos	Area Marketing			X						
		Campañas promocionales y de publicidad efectivas	Gerente de Marketing	Diseño	Estudio de mercado	Equipo de estudios	X								4,000
					Elaboración de material promocional	Equipo de estudios		X							6,000
				Implementación	Ejecución	Area Marketing			X						

Nro	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Responsable	ACCIONES A IMPLEMENTAR			Cronograma de Ejecución trimestral								Presu- puesto (S/.)
				Etapa	Actividad	Unidad Ejecutora	2012				2013				
							I	II	III	IV	I	II	III	IV	
5	Incrementar participación en el mercado de habilitaciones urbanas y construcción de inmuebles.	Ingresar a nuevos mercados geográficos	Gerente de Marketing	Estudios	Estudio de mercado	Equipo de estudios		X	X	X					8,000
				Implementación	Apertura de sucursal	Area Marketing					X				15,000
		Incrementar fuerza de ventas	Gerente de Marketing	Convocatoria	Difusión en medios de comunicación	Area Marketing		X							6,000
				Selección	Evaluación de candidatos	Area Marketing			X						
		Desarrollo de nuevos productos	Gerente de Marketing	Diseño	Estudio de mercado	Equipo de estudios	X								2,000
					Estudio técnico económico	Equipo de estudios		X							
				Implementación	Aplicación en proyectos	Area Marketing		X							
6	Satisfacción del cliente	Proporcionar al cliente mayor valor del que espera	Gerente de Marketing	Diseño	Campaña promocional	Equipo de estudios			X						4,000
				Implementación	Ejecución	Area Marketing				X					
		Desarrollo de nuevos productos	Gerente de Marketing	Diseño	Estudio de mercado	Equipo de estudios	X								2,000
					Estudio técnico económico	Equipo de estudios		X							
				Implementación	Aplicación en proyectos	Área Marketing			X						
PERSPECTIVA DE PROCESOS															
7	Ejecución de proyectos de habilitación urbana y construcción de viviendas con mayor frecuencia	Conformar equipos de trabajo especializados en habilitaciones	Gerente operacio-nes	Capacitación	Programas de especialización en habilitación urbana	Institución educativa		X							10,000
				Evaluación	Selección de personal apto	Área Operaciones			X						
				Implementación	Ejecución de proyectos	Equipo de trabajo				X					
		Implementación de un staff propio de maquinaria y equipo de movimiento de tierras	Gerente operacio-nes	Evaluación	Decisión entre comprar y alquilar	Área Operaciones	X								
					cotización	Área Operaciones		X							
				Implementación	Adquisición	Área Operaciones			X						120,000
		Conformar equipos de trabajo especializados en construcción	Gerente operacio-nes	Capacitación	Programas de especialización en construcción	Institución educativa		X							10,000
				Evaluación	Selección de personal apto	Área Operaciones			X						
				Implementación	Ejecución de proyectos	Equipo de trabajo				X					
		Implementación de un staff propio de maquinaria y equipo de construcción	Gerente operacio-nes	Evaluación	Decisión entre comprar y alquilar	Área Operaciones	X								
					Cotización	Área Operaciones		X							
				Implementación	Adquisición	Área Operaciones			X						120,000

Nro	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Responsable	ACCIONES A IMPLEMENTAR			Cronograma de Ejecución trimestral								Presu- puesto (S/.)
				Etapa	Actividad	Unidad Ejecutora	2012				2013				
							I	II	III	IV	I	II	III	IV	
8	Lograr que el ciclo de producción y venta de un proyecto de vivienda sea el mínimo posible	Conformar equipos de trabajo especializados en sistemas de construcción	Gerente operacio-nes	Capacitación	Programas de especialización en construcción	Institución educativa		X							
				Evaluación	Selección de personal apto	Área Operaciones			X						
				Implementación	Ejecución de proyectos	Equipo de trabajo				X					
		Capacitación al personal en técnicas de ventas	Gerente operaciones	Evaluación	Estudio de alternativas	Área Marketing		X							
				Implementación	Talleres capacitación	Institución educativa			X						10,000
		Implementación de un staff propio de maquinaria y equipo de construcción	Gerente operacio-nes	Evaluación	Decisión entre comprar y alquilar	Área Operaciones	X								
					cotización	Área Operaciones		X							
				Implementación	Adquisición	Área Operaciones			X						
9	Reducción de costos en proyectos de construcción	Búsqueda de nuevos proveedores o negociación con proveedores actuales	Gerente operacio-nes	Evaluación	Negociación y análisis de mejor alternativa	Área Operaciones	X								
				Decisión	Adquisición	Área Operaciones		X							
		Adopción de nuevas tecnologías de construcción.	Gerente operacio-nes	Evaluación	Análisis de sistemas constructivos	Equipo de estudios	X								
				Implementación	Ejecución de proyectos	Área Operaciones		X							
		Implementación de un staff propio de maquinaria y equipo de construcción	Gerente operacio-nes	Evaluación	Decisión entre comprar y alquilar	Área Operaciones	X								
					Cotización	Área Operaciones		X							
				Implementación	Adquisición	Área Operaciones			X						
		Implementación de sistema de control de inventarios	Gerente operacio-nes	Diseño	Elaboración de sistema	Empresa de sistemas	X								10,000
				Implementación	Aplicación del sistema	Área Operaciones		X							
		Tercerización de actividades de alta especialización, como carpintería y acabados.	Gerente operacio-nes	Evaluación	Análisis de alternativas	Equipo de estudios		X							
				Implementación	Ejecución de proyectos	Área Operaciones			X						

Nro	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Responsable	ACCIONES A IMPLEMENTAR			Cronograma de Ejecución trimestral								Presu- puesto (S/.)
				Etapa	Actividad	Unidad Ejecutora	2012				2013				
							I	II	III	IV	I	II	III	IV	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO															
10	Personal de ventas eficiente y proactivo	Capacitación al personal en técnicas de ventas	Gerente General	Evaluación	Estudio de alternativas	Área Marketing		X							
				Implementación	Talleres capacitación	Institución educativa			X						
		Facilitar medios de transporte y logística	Gerente General	Evaluación	Análisis de la mejor alternativa	Gerencia General	X								
				Ejecución	Adquisición de unidad móvil	Gerencia General		X							20,000
11	Personal técnico eficiente y proactivo	Capacitación al personal en herramientas de diseño y elaboración de proyectos	Gerente General	Capacitación	Programas de especialización en diseño de proyectos	Institución educativa		X							6,000
		Conformar un equipo técnico especializado y capacitado en la formulación de proyectos	Gerente General	Evaluación	Selección de personal apto	Gerencia General		X							
				Implementación	Diseño de proyectos	Área Operaciones			X						
12	Satisfacción del personal por laborar en la empresa	Programa de Incentivos de la empresa de acuerdo al rendimiento	Gerente General	Diseño	Elaboración de sistema de incentivos	Equipo de estudios			X						
				Implementación	Ejecución de programa	Gerencia General				X					
13	Reducción de Rotación de personal de ventas	Capacitación al personal	Gerente General	Diseño	Elaboración de programa de capacitación	Equipo de estudios		X							
				Implementación	Talleres capacitación	Gerencia General			X						
		Programa de incentivos de acuerdo a Rendimiento	Gerente General	Diseño	Elaboración de sistema de incentivos	Equipo de estudios		X							
				Implementación	Ejecución de programa	Gerencia General			X						

10. MAPA ESTRATEGICO
GRAFICO NRO. 08 – MAPA ESTRATEGICO



11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CUADRO NRO. 25 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Nro.	Objetivo estratégico	Indicador de gestión		Meta semestral				Iniciativa estratégica	Responsable
				2012		2013			
		Nombre	Fórmula	I	II	I	II		
PERSPECTIVA FINANCIERA									
1	Incrementar la disponibilidad de efectivo de la empresa	Flujo de caja	% de incremento de Flujo de caja semestral respecto al semestre anterior	0%	10%	10%	10%	Optimizar proceso de cobranza con un soporte legal eficiente	Gerente financiero
2	Reducción de gastos operativos de la empresa	Gastos operativos	% de Gastos operativos de la empresa semestrales sobre ingresos netos	25%	23%	20%	18%	Implementación de un sistema de control de gastos	Gerente financiero
3	Obtener créditos a menor tasa	Tasa de interés	Tasa de interés efectiva anual	12%	11%	10%	9%	Búsqueda de otras alternativas o negociación con Entidades Financieras	Gerente financiero
PERSPECTIVA DE CLIENTE									
4	Incrementar la cuota de ventas.	% de la Cuota de ventas proyectada	Unidades de terreno habilitadas vendidas por año / Cuota de ventas de Unidades terreno proyectadas	60%	70%	75%	80%	Incrementar fuerza de ventas	Gerente de Marketing
								Ofertar terrenos a precios por debajo del promedio del mercado	Gerente de Marketing
								Diseño de proyectos de habilitación urbana diferenciados	Gerente de Marketing
								Campañas promocionales efectivas	Gerente de Marketing
			Unidades de vivienda vendidas por año / Cuota de ventas proyectada	60%	70%	75%	80%	Incrementar fuerza de ventas	Gerente de Marketing
								Ofertar viviendas a precios por debajo del promedio del mercado	Gerente de Marketing
								Diseño de proyectos de vivienda diferenciados	Gerente de Marketing
								Campañas promocionales efectivas	Gerente de Marketing
5	Incrementar participación en el mercado de habitaciones urbanas y construcción de inmuebles.	Porcentaje de participación en ventas en el mercado	Porcentaje de unidades de vivienda ejecutadas sobre el total de una región geográfica	2%	3%	4%	6%	Ingresar a nuevos mercados geográficos	Gerente de Marketing
								Incrementar fuerza de ventas	Gerente de Marketing
								Desarrollo de nuevos productos	Gerente de Marketing
6	Satisfacción del cliente	Clientes recomendados por clientes anteriores	Porcentaje de clientes que acuden por recomendación de anteriores clientes	2%	4%	5%	6%	Proporcionar al cliente mayor valor del que espera	Gerente de Marketing
								Desarrollo de nuevos productos	Gerente de Marketing

Nro.	Objetivo estratégico	Indicador de gestión		Meta semestral				Iniciativa estratégica	Responsable
				2012		2013			
		Nombre	Fórmula	I	II	I	II		
PERSPECTIVA DE PROCESOS									
7	Ejecución de proyectos de habilitación urbana y construcción de viviendas con mayor frecuencia	Incremento de unidades de terreno habilitadas	Incremento % de unidades de terreno habilitadas respecto a periodo anterior	5%	6%	7%	8%	Conformar equipos de trabajo especializados en habilitaciones	Gerente operaciones
								Implementación de un staff propio de maquinaria y equipo de movimiento de tierras	Gerente operaciones
		Incremento de unidades de vivienda construidas	Incremento de unidades de vivienda respecto a periodo anterior	5%	6%	7%	8%	Conformar equipos de trabajo especializados en construcción	Gerente operaciones
								Implementación de un staff propio de maquinaria y equipo de construcción	Gerente operaciones
8	Lograr que el ciclo de producción y venta de un proyecto de vivienda sea el mínimo posible	Tiempo de construcción y venta	Promedio de meses transcurridos desde el inicio de construcción de una vivienda hasta su venta	16	14	13	12	Conformar equipos de trabajo especializados en sistemas de construcción	Gerente operaciones
								Capacitación al personal en técnicas de ventas	Gerente operaciones
								Implementación de un staff propio de maquinaria y equipo de construcción	Gerente operaciones
9	Reducción de costos en proyectos de construcción	Disminución porcentual de Costo del unidad de vivienda	Disminución % del costo total de construcción por metro cuadrado de área construida respecto al periodo anterior	2%	4%	6%	8%	Búsqueda de nuevos proveedores o negociación con proveedores actuales	Gerente operaciones
								Adopción de nuevas tecnologías de construcción.	Gerente operaciones
								Implementación de un staff propio de maquinaria y equipo de construcción	Gerente operaciones
								Implementación de sistema de control de inventarios	Gerente operaciones
								Tercerización de actividades de alta especialización, como carpintería y acabados.	Gerente operaciones

Nro.	Objetivo estratégico	Indicador de gestión		Meta semestral				Iniciativa estratégica	Responsable
				2012		2013			
		Nombre	Fórmula	I	II	I	II		
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO									
10	Personal de ventas eficiente y proactivo	Efectividad de ventas realizadas	Porcentaje de ventas efectivas sobre proformas realizadas	8%	10%	12%	14%	Capacitación al personal en técnicas de ventas	Gerente General
								Facilitar medios de transporte y logística	Gerente General
11	Personal técnico eficiente y proactivo	Proyectos y estudios de mercado elaborados	Número de proyectos por semestre	3	4	5	6	Capacitación al personal en herramientas de diseño y elaboración de proyectos	Gerente General
								Conformar un equipo técnico especializado y capacitado en la formulación de proyectos	Gerente General
12	Satisfacción del personal por laborar en la empresa	Encuesta	Promedio de calificación: Escala 1 al 20. Método semi cuantitativo	12	13	14	15	Programa de Incentivos de la empresa de acuerdo al rendimiento	Gerente General
13	Reducción de Rotación de personal de ventas	Permanencia en la empresa	Tiempo promedio de permanencia en la empresa	2	2	3	3	Capacitación al personal	Gerente General
								Programa de incentivos de acuerdo a Rendimiento	Gerente General

CAPITULO III

CONCLUSIONES

1. La empresa Samantha SRL., hasta la fecha, ha realizado la planeación de sus actividades en base a indicadores financieros y de proyecciones de ventas.
2. En los últimos 10 años, el sector construcción, logró un gran dinamismo y creció 14,1% en promedio en el período del año 2,006 al 2,010
3. La empresa goza de liquidez financiera que le permite generar nuevos proyectos de habilitación urbana o construcción.

RECOMENDACIONES

1. Después de realizado el análisis se opta por la estrategia genérica de diferenciación en los productos, por lo que se recomienda resaltar el término “Diferencia” en el diseño de estrategias de publicidad de la empresa.
2. Implementar estrategias de penetración en el mercado, con la finalidad de aumentar la participación en los mercados actuales, a través de una mayor inversión en mercadeo y el incremento de la fuerza de ventas.
3. Implementar estrategias de desarrollo de mercados, introduciendo los proyectos actuales en nuevas regiones geográficas del sur del Perú.
4. Implementar estrategias de desarrollo de productos, mejorando las características de los proyectos actuales, añadiendo el valor en el producto final.

5. Implementar estrategias de diversificación concéntrica, buscando desarrollar nuevos productos para nuevos clientes en diferentes regiones geográficas.
6. Considerar la realización de alianzas estratégicas con empresas de la región sur del país a fin de ofrecer productos con mayor cobertura.
7. Implementar estrategias de tercerización de las actividades de alta especialización en construcción, como son las de acabados en carpintería, colocación de pisos, etc.
8. Potenciar el área de operaciones con la Implementación de equipos de trabajo especializados en el diseño de proyectos, y en sistemas de construcción.
9. Implementación de un staff propio de maquinaria y equipo de movimiento de tierras.
10. Potenciar el área de marketing incrementando y capacitando la fuerza de ventas.
11. Adoptar el cuadro de mando integral como herramienta de gestión, implementando las iniciativas estratégicas mencionadas, de acuerdo al cronograma propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

- (1) CABALLERO A. "Guía Metodológica para los planes y tesis de maestría y doctorando",
- (2) D'ALESSIO F., "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia", 1ra edición, editorial Centrum – Centro de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2008, Perú.
- (3) KAPLAN R. y NORTON D., "Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScorecard)". Editorial 2000. Edición 2000.
- (4) KAPLAN R. y NORTON D., "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral", 2da edición, grupo Planeta, España, 2009.
- (5) GARCÍA E. y VALENCIA M., "Planeación estratégica", 1ra edición, editorial Trillas, México, 2010,.
- (6) BECERRA A. y GARCÍA E., "Planeamiento estratégico", 1ra edición, editorial Universidad del Pacífico, 2010, Perú.
- (7) VILLAJUANA C., "Como tejer el BalancedScoreCard", 1ra edición, editorial Universidad ESAN, Perú, 2010.
- (8) HILL C. y JONES G., "Administración estratégica", 8va edición, editorial McGrawHill, México, 2009.
- (9) VALDERRAMA MENDOZA SANTIAGO., "Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica", Segunda reimpresión. Editorial San Marcos EIRL., Perú 2010.
- (10) MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS DEL PERU., "Marco macroeconómico multianual 2011 – 2013". Mayo del 2010.
- (11) CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA, "Publicación de su Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP)", 28 de Diciembre del 2,011.
- (12) ANSOFF, H. I., "Corporate strategy: An analytic approach to businnes policy for growth and expansion". Ney York: McGraw-Hill", 1965.
- (13) DAVID F.R., "Conceptos de administración estratégica". 10ma edición. NJ. Prentice Hall, 2005.
- (14) PORTER, M.E., "Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors". Ney York: The free press, 1980.

(15) PORTER, M.E., "On competition". Boston: Harvard Business Review Press, 2002.

(16) BOSTON CONSULTING GROUP., "Perspectives on experience. Boston: The Boston Consulting Group. 1974.

ANEXOS

ANEXO N°1: SELECCIÓN DEL PROBLEMA

Problemática de las Empresas sin Planificación estratégica	Criterios de Priorización de Selección					Total de Criterios con "Sí" por cada problema	Prioridad Provisional
	a) Afecta la rentabilidad de la empresa	b) Desconocimiento del directorio de la empresa de la realidad actual de la empresa.	c) Toma de decisiones erradas	d) Crecimiento sostenible de la empresa por medio de proyectos a largo plazo	e) Nivel de consecución de metas y objetivos en los resultados de la empresa a largo plazo		
1. Conocimiento desactualizado en Planificación estratégica.	SI	NO	SI	SI	SI	4	SI
2. Desconocimiento en el manejo del cuadro de mando	SI	NO	SI	SI	SI	4	SI
3. Diagnóstico no oportuno de la realidad de la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI	5	SI
4. Aplicación de soluciones empíricas.	SI	No	SI	SI	SI	4	SI
5. Ausencia de indicadores para el trabajo por resultados.	SI	SI	SI	SI	SI	5	SI

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N°2: PRIORIZACIÓN DE LAS PARTES DEL PROBLEMA

Criterios de identificación relacionados con las partes del problema.	Criterios de Priorización de Selección					Suma de prioridades parciales por cada parte del problema .	Priorización olímpica.
	a) Afecta la rentabilidad de la empresa	b) Desconocimiento del directorio de la empresa de la realidad actual de la empresa.	c) Toma de decisiones erradas	d) Crecimiento sostenible de la empresa por medio de proyectos a largo plazo	e) Nivel de consecución de metas y objetivos en los resultados de la empresa a largo plazo		
1. Empirismos aplicativos ¿PT≠~R?	1	7	1		1	10	
2. Discrepancias teóricas ¿PT(A)≠~PT(B)→R?	1	4	5		4	14	
3. Empirismos normativos ¿PT≠~Ni(R)?.	1	1	1		1	4	
4. Incumplimientos ¿N≠~R?.							
5. Discordancias normativas. ¿N(A)≠~N(B)→R?							
6. Carencias. ¿Obj.≠~R(CAR)?							
7. Deficiencias. ¿Obj.≠~R(DEF)?							
8. Restricciones. ¿Obj.≠~R(RES)?							
9. Limitaciones. ¿Obj.≠~R(LIM)?							
10. Distorsiones ¿VER≠~R(FAL)?							

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 3. TABLA DE FRECUENCIAS DE PARETTO

Problemas o partes de un problema	Frecuencia	Frecuencia acumulada	%	% Acumulado
No existe incremento de ventas e ingresos mensuales	12	12	27.2%	27.2%
Los gastos de la empresa son frecuentemente 30% de los ingresos totales	8	20	18.1%	45.3%
Las actividades de la empresa se limitan a la ejecución de proyectos de habilitación urbana y se descuida otras actividades como construcción de viviendas	12	32	27.2%	73%
No se han establecido las metas de la empresa a largo plazo y la forma de cómo conseguirlas	12	44	27.2%	100%
Total	44	44	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 4

SAMANTHA S.R.L.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 (En nuevos soles)

	2010
Efectivo	684,000
Cuentas x cobrar	27,834
inventarios	2,541,000
Activo circulante	3,252,834
Activos fijos netos	126,900
ACTIVO TOTAL	3,379,734
Efectos x pagar, bancos	10,125
Cuentas por pagar	6,530
Gastos e impuestos acumulados	4,023
Pasivo circulante	20,678
Deuda a largo plazo	16,733
Patrimonio	2,407,866
Capital de Accionistas	934,457
Capital Contable	3,359,056
TOTAL PASIVO Y CAPITAL DE ACCIONISTAS	3,379,734

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 5

SAMANTHA S.R.L.
ESTADO DE RESULTADOS - 2010 (En nuevos soles)

	2010
Ventas Netas	731,187
Costo bienes vendidos	146,237
Utilidad Bruta	584,949
Gastos operativos	116,309
Utilidad Operativa	468,640
Gastos en intereses	9,300
Utilidad antes de impuestos	459,340
Impuesto sobre la renta	114,835
Utilidad Neta	344,505

Fuente: Elaboración propia.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO 4

CAPITULO I - MARCO TEORICO 7

1. Planteamiento del problema 7

 1.1 Selección del problema 8

 1.2 Antecedentes del problema 8

 1.2.1 Referencias sobre este tipo de problema 8

 1.2.2 Estudios o investigaciones anteriores 11

 1.3 Formulación del problema 13

 1.3.1 Formulación proposicional del problema 13

 1.3.2 Formulación interrogativa del problema 13

 1.4 Justificación de la investigación 14

 1.5 Limitaciones de la investigación 14

2. Objetivos de la investigación 15

 2.1 Objetivo general 15

 2.2 Objetivos específicos 15

3. Hipótesis 16

 3.1 Hipótesis global 16

 3.2 Sub-hipótesis 16

4. Variables 16

 4.1 Planeación estratégica 16

 4.1.1 Análisis estratégico 18

 4.1.2 Modelos de planeación estratégica 18

 4.2 El cuadro de mando integral 21

 4.2.1 Importancia del cuadro de mando integral 23

5. Diseño de la ejecución 23

CAPITULO II - DESARROLLO DE LA INVESTIGACION 25

1. Antecedentes de la empresa 25

 1.1 Actividades principales 25

 1.2 Organización 26

2. Visión 27

3. Misión 27

4. Cultura organizacional 27

 4.1 Principios 27

 4.2 Valores 27

 4.3 Responsabilidad social empresarial 28

 4.4 Ética 28

5. Evaluación externa 29

 5.1 Análisis PESTEL 29

 5.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales 29

 5.1.2 Fuerzas económicas y financieras 30

 5.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas 38

 5.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas 40

 5.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales 41

 5.2 Modelo de estructura del sector industrial 42

 5.2.1 Definición de la industria 42

 5.2.2 Segmentos del mercado 42

 5.2.3 Ubicación de la empresa según la estructura del mercado 44

 5.2.4 Análisis del ciclo de vida de la empresa 44

 5.3 Análisis de las fuerzas competitivas 45

 5.3.1 Rivalidad entre competidores actuales de la industria 45

 5.3.2 Poder de negociación con clientes 46

 5.3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos 47

5.3.4	Poder negociador de proveedores	47
5.3.5	Ingreso potencial de competidores nuevos	49
5.4	Matriz de evaluación de factores externos	50
5.4.1	Oportunidades	50
5.4.2	Amenazas	50
5.5	Matriz del perfil competitivo	52
6.	La evaluación interna. Análisis de la cadena de valor	53
6.1	Administración y gerencia	53
6.1.1	Efectividad y utilización de sistemas	53
6.1.2	Planificación	53
6.1.3	Gestión de red de contactos	54
6.1.4	Imagen y prestigio de la organización	54
6.2	Marketing y ventas	54
6.2.1	Política de precios	55
6.2.2	Participación en el mercado	56
6.2.3	Investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos o nuevos mercados	57
6.2.4	Análisis del consumidor y sus preferencias	57
6.2.5	Ventas de los productos, bienes y servicios	58
6.3	Operaciones y logística	59
6.3.1	Implementación de sistemas constructivos	59
6.3.2	Costos de fabricación con relación a la industria	60
6.3.3	Suministro de materiales directos e indirectos	61
6.3.4	Sistemas de control de inventarios	61
6.3.5	Economías de escala o economías de alcance	62
6.3.6	Capacidad de producción y eficiencia de fabricación	63
6.3.7	Eficacia de las tercerizaciones	63

6.4	Finanzas y contabilidad	64
6.4.1	Índices financieros	64
6.4.2	Estructura de costos	66
6.4.3	Situación tributaria	67
6.4.4	Eficiencia y efectividad de los sistemas contables	67
6.5	Recursos humanos	68
6.5.1	Selección, captación y desarrollo del personal	68
6.5.2	Disponibilidad y calidad de mano de obra	68
6.5.3	Costos laborales en relación a la industria	68
6.5.4	Nivel de remuneraciones y beneficios	68
6.5.5	Políticas de tercerización	69
6.6	Sistemas de información y comunicaciones	69
6.6.1	Oportunidad y calidad de la información	69
6.6.2	Información para la toma de decisiones de la gerencia	70
6.6.3	Sistemas orientados al usuario	70
6.6.4	Sistemas de comunicación interna y externa	70
6.7	Tecnología, investigación y desarrollo	71
6.7.1	Tecnología de punta en productos y procesos	71
6.7.2	Número de innovaciones en productos y procesos	71
6.7.3	Capacidades tecnológicas del personal	72
6.8	Matriz de evaluación de factores internos - MEFI	73
7.	Objetivos de la empresa	74
7.1	Objetivos generales	74
7.2	Objetivos estratégicos	74
7.2.1	Objetivos del área financiera	74
7.2.2	Objetivos del área de marketing	74
7.2.3	Objetivos del área de operaciones	75

7.2.4 Objetivos del área de recursos humanos	75
8. Análisis de estrategias	75
8.1 Análisis FODA	75
8.2 La matriz PEYEA	78
8.3 Matriz del Boston Consulting Group	82
8.4 La matriz interna – externa	84
8.5 La matriz de la gran estrategia – GE	87
8.6 Matriz de decisión	88
8.7 Estrategias elegidas	90
8.8 Estrategias operativas	90
9. Iniciativas estratégicas	95
10. Mapa estratégico	99
11. Cuadro de mando integral	100
CAPITULO III - CONCLUSIONES.....	103
Recomendaciones.....	103
Bibliografía	105
Anexos	107
Anexo N° 1: Selección del problema	107
Anexo N° 2: Priorización de las partes del problema	108
Anexo N° 3. Tabla de frecuencias de Pareto	109
Anexo N°4 Balance general al 31 de diciembre del 2010	110
Anexo N°5 Estado de resultados - 2010	110

INDICE DE FIGURAS

Figura nro. 01. Fases de elaboración de un plan estratégico..... 18

Figura nro. 02. Modelo de planeación estratégica de David Freed 19

Figura nro. 03. Modelo conceptual de Steiner 19

Figura nro. 04. Modelo secuencial del proceso estratégico..... 20

Figura nro. 05. Modelo secuencial integral del proceso estratégico 21

Figura nro. 06. Modelo del proceso estratégico 23

Figura nro. 07. Organización de la empresa Samantha SRL 26

Figura nro. 08. Análisis PESTEL 29

Figura nro. 09. Definición de la industria 42

Figuranro. 10. Empresa Samantha en el espectro de la industria..... 44

Figura nro. 11. Empresa Samantha. Ciclo de vida de la organización 44

Figura nro. 12. Identificación de las 5 fuerzas competitivas de Porter 45

Figura nro. 13. Análisis de la cadena de valor..... 53

Figura nro. 14. Matriz PEYEA- estrategias..... 78

Figura nro. 15. Matriz del Boston Consulting Group 82

Figura nro. 16. Matriz interna – externa..... 84

Figura nro. 17. Estrategia recomendada según matriz IE 85

Figura nro. 18. Matriz de la gran estrategia - GE 87

INDICE DE GRAFICOS

Grafico nro. 01. Incremento % del PBI en el Perú, Ene 2009–Oct 2011 ... 31

Grafico nro. 02. PBI Construcción en el Perú 33

Grafico nro. 03. Evolución de la inflación en el Perú (var. % anual) 48

Grafico nro. 04.Matriz PEYEA –Samantha SRL 81

Grafico nro. 05.Matriz BCG – Samantha SRL 83

Grafico nro. 06.Matriz interna-externa de la empresa Samantha SRL 86

Grafico nro. 07.Matriz de la gran estrategia – Samantha SRL 87

Grafico nro. 08. Mapa Estratégico..... 99

INDICE DE CUADROS

Cuadro nro. 01.Proyección de crecimiento PBI sectorial (var.% real) 32

Cuadro nro. 02.Perú: Tasas de crecimiento geométrico medio anual 39

Cuadro nro. 03.Estructura de costos de un proyecto de vivienda 42

Cuadro nro. 04. Matriz EFE de la empresa 45

Cuadro nro. 05.Matriz del perfil competitivo..... 46

Cuadro nro. 06.Índices de rentabilidad..... 64

Cuadro nro. 07.Índices de actividad..... 65

Cuadro nro. 08.Índices de apalancamiento..... 65

Cuadro nro. 09.Índices de liquidez..... 66

Cuadro nro. 10. Matriz de evaluación de factores internos 73

Cuadro nro. 11.Matriz FODA 77

Cuadro nro. 12.Factores determinantes de la estabilidad del entorno 78

Cuadro nro. 13.Factores determinantes de la fortaleza de la industria 79

Cuadro nro. 14.Factores determinantes de la ventaja competitiva 79

Cuadro nro. 15. Factores determinantes de la fortaleza financiera 80

Cuadro nro. 16.Calculo del vector de la Matriz PEYEA..... 80

Cuadro nro. 17.Evaluación de la participación en el mercado 83

Cuadro nro. 18.Posición en la matriz IE de la empresa Samantha SRL.. 85

Cuadro nro. 19.Matriz de decisión 89

Cuadro nro. 20.Estrategias del área de finanzas 91

Cuadro nro. 21.Estrategias del área de marketing 92

Cuadro nro. 22.Estrategias del área de producción 93

Cuadro nro. 23.Estrategias del área de recursos humanos 94

Cuadro nro. 24.Iniciativas estratégicas..... 95

Cuadro nro. 25.Cuadro de mando integral 100